

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**HABILIDADES REQUERIDAS PARA DESEMPEÑAR CARGOS GERENCIALES EN**  
**LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO**  
**SECTOR FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS.**  
**SUBSECTOR FABRICACIÓN DE PINTURAS, BARNICES Y PRODUCTOS DE**  
**REVESTIMIENTO SIMILARES, TINTAS DE IMPRENTA Y MASILLAS Y SUBSECTOR**  
**FABRICACIÓN DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y**  
**PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERÍA COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING**

**DIRECTOR**  
**ING. FRANCISCO MOSCOSO**  
**ANDREA LIZETH AYALA SANTACRUZ**  
**QUITO, MARZO DEL 2011**



## **Directores e Informantes**

### **Director**

Francisco Moscoso

### **Informante 1**

Fabiola Jarrín

### **Informante 2**

Jackeline Arrellano

## **Directores e Informantes**

### **Director**

Francisco Moscoso

### **Informante 1**

Fabiola Jarrín

### **Informante 2**

Jackeline Arrellano

## **Dedicatoria**

Este logro lo ofrezco a Dios quien ha sido mi fuerza espiritual y a las personas más importantes de mi vida quienes han sabido mantenerme de pie en todo momento y han guiado el sendero de mi vida con paciencia y amor, quienes son mis amigos incondicionales y mis sabios consejeros con quienes puedo contar para todo y acudir en todo momento, mis padres, a mis hermanos quienes siempre me han proyectado su impecable ejemplo y mis sobrinos, los angelitos que llenan de increíble felicidad mi hogar.

## **Agradecimiento**

Agradezco a mi madre por todo el esfuerzo que ha hecho para ofrecerme la oportunidad de estudiar y cumplir con este sueño, a mi padre por estar siempre a mi lado apoyándome en todo paso que he ido dando y mis hermanos por siempre empujarme y darme el aliento para llegar a mi anhelo.

Gracias familia mía de corazón por siempre caminar conmigo y estar iluminando el camino de mi vida.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA .....	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	7
1.4. OBJETIVOS .....	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos .....	8
1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
1.5.1. Importancia del Proyecto .....	10
1.5.1.1. Impacto en la solución de problemas de la sociedad .....	11
1.5.1.2. Impacto científico.....	12
1.5.1.3. Impacto educativo .....	12
1.5.1.4. Impacto cultural.....	13
1.5.1.5. Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	13
1.5.2. Justificación Teórica .....	14
1.5.3. Justificación Metodológica .....	14
1.5.4. Justificación Práctica .....	15
1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.6.1. Sector de investigación: Fabricación de sustancias y productos químicos.....	20
1.6.1.1. Subsector de fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.....	21
1.6.1.2. Subsector de fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.....	22
1.7. MARCO DE REFERENCIA.....	23
1.7.1. Marco Teórico.....	23
1.7.1.1. Habilidades gerenciales propuestas por E. Schein .....	23
1.7.1.2. Sector Manufacturero .....	25
2. MARCO METODOLÓGICO .....	26
2.1 METODOLOGÍA .....	26
2.1.1 Tipo de Investigación.....	26
2.1.2 Métodos de Investigación .....	27
2.1.3 Técnicas de Recolección de Información .....	28
2.1.3.1 Fuentes Primarias .....	29
2.1.3.2 Fuentes Secundarias .....	30

2.1.3.3	Procesamiento de Datos .....	31
2.1.4	Técnicas de Análisis e Interpretación de Información.....	33
2.1.5	Método Estadístico .....	34
2.2	HIPÓTESIS DE TRABAJO .....	36
3.	LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA.....	37
3.1	ENTORNO GLOBAL .....	37
3.1.1	Entorno General .....	37
3.1.1.1	Globalización .....	38
3.1.1.2	Tecnología.....	40
3.1.1.3	Economía.....	41
3.1.1.4	Política y Legislación .....	42
3.1.1.5	Negocios Internacionales .....	43
3.1.1.6	Cultura.....	46
3.1.1.7	Diversidad laboral .....	47
3.1.2	Fuerzas competitivas en el sector industrial .....	48
3.1.2.1	Competidores .....	48
3.1.2.2	Nuevos participantes .....	49
3.1.2.3	Bienes y servicios sustitutos.....	51
3.1.2.4	Clientes.....	51
3.1.2.5	Proveedores .....	52
3.2	LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO.....	54
3.2.1	Sectores manufactureros y su clasificación CIIU .....	54
3.3	PRESENCIA DEL SECTOR FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS Y SUS SUBSECTORES DE FABRICACIÓN DE PINTURAS, BARNICES Y PRODUCTOS DE REVESTIMIENTO SIMILARES, TINTAS DE IMPRENTA Y MASILLAS Y; FABRICACIÓN DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR.....	61
3.3.1	Reseña histórica .....	61
3.3.2	Características y productos del Sector de fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y; fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.....	62
3.3.3	Importancia del Sector Químico y aportes en el contexto local .....	67
3.3.4	Desventajas del Sector de fabricación de sustancias y productos químicos en el contexto local .....	68
3.3.5	Recurso Humano.....	70
3.3.6	Presencia del Marketing.....	71
3.3.7	Proveedores y clientes Sector fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de: a) Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y b) Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.....	72
3.3.8	Tipos de Financiamiento.....	73
3.3.9	Alcance comercial.....	75
3.3.10	Comparación con el enfoque global.....	77
3.3.11	Responsabilidad social del o de los subsectores estudiados .....	78
4.	HABILIDADES GERENCIALES.....	80
4.1	ROL DE UN GERENTE .....	80



4.1.1 Niveles Gerenciales .....	80
4.1.1.1 Niveles gerenciales en las PYMES .....	80
4.1.1.2 Niveles gerenciales del Sector de fabricación de sustancias y productos químicos: subsector fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas; y subsector fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.....	82
4.1.2 Funciones del Gerente General.....	83
4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME .....	83
4.1.2.2 Funciones del Gerente general del Sector de fabricación de sustancias y productos químicos: subsector fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas; y subsector fabricación de jabones y detergente, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.....	85
4.1.3 Los Gerentes Funcionales.....	86
4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de la PYME.....	86
4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector de fabricación de sustancias y productos químicos: subsector fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas; y subsector fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.....	88
4.2 HABILIDADES GERENCIALES .....	89
4.2.1 Antecedentes .....	89
Henry Mintzbert .....	90
(1986) .....	90
4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo Organizacional..	92
4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales.....	94
4.2.4 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad (Cross – Occupational Competences).....	95
4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores.....	98
4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN .....	100
4.3.1 Quién es Edgar H. Schein.....	100
4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo.....	101
4.3.3 Habilidades Propuestas .....	103
1. Habilidades Analíticas.....	103
2. Habilidades Emocionales .....	104
3. Habilidades de Motivación y Valores .....	105
Habilidades Interpersonales .....	105
5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS Y SUS SUBSECTORES DE: A) FABRICACIÓN DE PINTURAS, BARNICES Y PRODUCTOS DE REVESTIMIENTO SIMILARES, TINTAS DE IMPRENTA Y MASILLAS. B) FABRICACIÓN DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR EN LAS PYMES DE QUITO ....	107
5.1 IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL GERENCIAL DE LOS SUBSECTORES ANALIZADOS .....	109
5.1.1 Nivel jerárquico .....	109
5.1.1.1 SUBSECTOR: Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.....	109

5.1.1.2 SUBSECTOR: Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador .....	109
5.1.2 Género.....	111
5.1.2.1 SUBSECTOR: Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.....	111
5.1.2.2 SUBSECTOR: Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador .....	111
5.1.3 Perfil profesional.....	113
5.1.3.1 SUBSECTOR: Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.....	113
5.1.3.2 SUBSECTOR: Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador .....	113
5.1.4 Formación académica .....	115
1.1.4.1. SUBSECTOR: Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.....	115
1.1.4.2. SUBSECTOR: Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador .....	115
5.1.5 Rango de edad.....	117
1.1.8.1. SUBSECTOR: Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.....	117
1.1.8.2. SUBSECTOR: Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador .....	117
5.1.6 Años de experiencia.....	119
5.1.6.1 SUBSECTOR: Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.....	119
5.1.6.2 SUBSECTOR: Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador .....	119
5.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES .....	121
5.2.1 Identificación de Habilidades en el subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas .....	121
5.2.2 Identificación de Habilidades en el subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.....	122
5.3 IDENTIFICACIÓN DE SUBHABILIDADES .....	124
5.3.1 Identificación de subhabilidades en el subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas .....	124
5.3.2 Identificación de subhabilidades en el subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.....	128
5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLE .....	132
5.4.1 Nivel jerárquico .....	132
5.4.1.1 Identificación de habilidades según el nivel jerárquico en el subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.....	132
5.4.1.2 Identificación de habilidades según el nivel jerárquico en el subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.....	134
5.4.2 Género.....	136

5.4.2.1 Identificación de habilidades según el género en el subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.....	136
5.4.2.2 Identificación de habilidades según el género en el subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador	138
5.4.3 Rango de edad.....	140
5.4.3.1 Identificación de habilidades según el rango de edad en el subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.....	140
5.4.3.2 Identificación de habilidades según el rango de edad en el subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.....	143
5.4.4 Años de experiencia en el cargo .....	145
5.4.4.1 Identificación de habilidades según los años de experiencia en el cargo en el subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.....	145
5.4.4.2 Identificación de habilidades según los años de experiencia en el cargo en el subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.....	147
5.4.5 Formación Académica .....	149
5.4.5.1 Identificación de habilidades según la formación académica en el subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.....	149
5.4.5.2 Identificación de habilidades según la formación académica en el cargo en el subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.....	151
5.4.6 Perfil profesional.....	153
5.4.6.1 Identificación de habilidades según el perfil profesional en el subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.....	153
5.4.6.2 Identificación de habilidades según el perfil profesional en el subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.....	155
5.5 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS, SUBSECTORES ...	157
5.5.1 Subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.....	157
5.5.2 Subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador .....	159
5.6 LISTADO DE HABILIDADES MENOS APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS, SUBSECTORES:.....	161
5.6.1 Subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.....	161

5.6.2 Subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador .....	163
5.7 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, SUBSECTORES DE: .....	165
5.7.1 Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.....	165
5.7.1.1 Comparación de Motivación y Valores.....	165
5.7.1.2 Comparación de habilidades Interpersonales .....	167
5.7.1.3 Comparación de habilidades Emocionales.....	168
5.7.1.4 Comparación de habilidades Analíticas .....	170
5.7.2 Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador, con las promulgadas por Schein .....	172
5.7.2.1 Comparación de Motivación y Valores.....	172
5.7.2.2 Comparación de habilidades Interpersonales .....	174
5.7.2.3 Comparación de habilidades Emocionales.....	176
5.7.2.4 Comparación de Habilidades Analíticas .....	177
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	179
6.1 CONCLUSIONES .....	179
6.2 RECOMENDACIONES.....	182
GLOSARIO DE TÉRMINOS .....	184
BIBLIOGRAFÍA.....	203

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación nace de la importancia que han venido tomando las PIMES en los últimos años significando una fuente de desarrollo económico y social conllevando a que jueguen un papel de poder muy significativo en la economía del Ecuador, este rol que las PYMES se encuentran proyectando, atrae la gran necesidad de contar con gerentes que posean no solo conocimiento sino habilidades necesarias para, con responsabilidad interna y ante terceros lleven a la empresa al cambio, a la innovación, a mejorar la productividad en todas las operaciones, a una cultura organizacional diferente y a potencializar el capital humano e intelectual como ventaja competitiva.

Debido a este conjunto de razones esta investigación busca el determinar y el identificar cuáles son las habilidades gerenciales enmarcadas bajo el punto de vista de Edgar Schein para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito y que promueven una mejor calidad de procesos gerenciales y gestión en el Sector de fabricación de sustancias y productos químicos, Subsector fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y; Subsector fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.

Este estudio corresponde a una investigación exploratoria en la cual se utilizó una encuesta on-line con un formulario de ochenta preguntas las mismas que empleaban escala de likert y que se aplicó de manera efectiva en diecisiete PYMES de Quito de los subsectores antes mencionados. La herramienta que se utilizó para el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta mencionada a los gerentes de los subsectores estudiados fue Microsoft Excel.

Como resultado de la investigación los datos estadísticos reflejaron que los gerentes de las PYMES de Quito de los subsectores antes mencionados dominan en más de un 80% la habilidad de motivación y valores, interpersonal, emocional y analítica que Edgar Schein establece que son esenciales para un buen desempeño en el rol de los cargos ejecutivos.

## **INTRODUCCIÓN**

Las PYMES significan una fuente de desarrollo económico y social, por lo que se ha visto la necesidad de ampliar el conocimiento acerca del aparato organizativo de éstas y de quienes las lideran tomando como enfoque en la presente investigación a las PYMES de la ciudad de Quito en el Sector de Fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de: fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas; y fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.

La base de esta investigación se encuentra sustentada en el hecho de que el perfil del gerente y las habilidades que éstos deben poseer han venido cambiando del mismo modo en que lo han hecho las estructuras organizativas; éstas habilidades han sido identificadas por diferentes autores a través del tiempo uno de ellos y en base al cual esta investigación contrastará sus hallazgos con sus fundamentos teóricos es el psicólogo estadounidense Edgar Schein (1996) quien propone que el gerente debe poseer cuatro habilidades: Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales, Habilidades Analíticas y, Habilidades Motivacionales y de Valores.

El primer capítulo que aborda esta investigación identifica el problema del cual nace el interés de llevar en efecto esta indagación en las PYMES de Quito en los subsectores antes mencionados y a qué es lo que se trata de llegar con la misma. Este capítulo introduce un poco la teoría que Edgar Schein propone en el tema de habilidades gerenciales y también describe brevemente al Sector de Fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de: fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas; y fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.

El segundo capítulo engloba las técnicas que se utilizaron para obtener toda la información que esta investigación requirió para sustentar la hipótesis que se pretende demostrar. El tercer capítulo comenta la posición actual de las PYMES que tienen en el mundo específicamente en el sector manufacturero así como también como se encuentra su entrono en la ciudad de investigación que es Quito-Ecuador.

El cuarto capítulo proyecta la información de las habilidades gerenciales, describe un poco el entorno en el que se maneja habitualmente un gerente y sus funciones, cómo han sido identificadas las habilidades gerenciales a través del tiempo por diferentes autores y se enmarca también la teoría que Schein propone frente a las habilidades de un gerente dentro de una organización.



El quinto capítulo redacta los hallazgos que se obtuvieron en la indagación de las habilidades gerenciales en las PYMES de Quito en los subsectores antes mencionados y finalmente el sexto capítulo determina las conclusiones y recomendaciones a las que se pudieron llegar a través de esta investigación.

El desarrollo de este proyecto es un aporte al perfil del gerente de la PYMES de la ciudad de Quito en el Sector de Fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de: fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas; y fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador; en lo referente a las habilidades que posee y las que debería mejorar de acuerdo a la propuesta de E. Schein.

## **1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A partir de los años 70 las PYMES en todo el mundo han venido demostrando ser unidades productivas a pequeña escala. Debido a las exigencias del entorno y por ende de los mercados, las empresas han dejado de ser únicamente unidades de producción de bienes tangibles y han pasado también a dar importancia y a desarrollar los servicios que generan riqueza y valor agregado a los intangibles. El interés en el tiempo de las empresas por contar con mayor eficiencia junto con el rápido avance tecnológico y la obsolescencia de productos informáticos ha provocado que las empresas busquen el reducir su tamaño dando como consecuencia productos pequeños y pequeñas las empresas.

Ha sido así como las PYMES han empezado a formar parte importante dentro de las economías del mundo enfocándolo de tal manera que en “EEUU 22,1 millones de PYMES generan 129 millones de puestos de empleo y ocupa 5.8 personas por empresa, en Europa estudios indican que el 99,8% de todas las empresas son

PYMES”<sup>1</sup>, en muchos países de Latinoamérica las PYMES han influido en el desarrollo tanto económico como social de sus pueblos, han disminuido el índice de desempleo y han incentivado la industria nacional.

En el Ecuador las PYMES no han dejado de ser la excepción, “existen alrededor de 15.000 PYMEs según los datos tomados de la CAPEIPI en el año 2006”<sup>2</sup>, y éstas han desarrollado sus actividades en varias provincias del país como en el Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua ofreciendo dinámica en sus mercados. Las PYMES del Ecuador han venido operando en ocho sectores productivos que son: textiles y confecciones; productos alimenticios y bebidas; cuero y calzado; madera y muebles; papel, imprenta y editoriales; productos químicos y plásticos; productos minerales no metálicos; productos metálicos, maquinaria y equipo, sectores que se han beneficiado debido a la labor y producción al que han contribuido las PYMES.

Éstos antecedentes e importancia que han venido desarrollando las PYMES en la economía de todo el mundo así como también en el Ecuador tal como brevemente se lo ha descrito en los párrafos anteriores, han provocado que nazca el interés de trabajar en este proyecto con el fin de conocer de una manera más amplia al aparato organizativo de las PYMES y un poco más a fondo a las personas quienes las

---

<sup>1</sup>SIN AUTOR, (sin fecha de actualización).

[<http://www.eumed.net/libros/2008c/422/ANTECEDENTES%20DE%20LAS%20PYMES%20EN%20EL%20MUNDO.htm>]. **EL CONTEXTO DEL DESARROLLO DE LAS PYMES.**

<sup>2</sup>F, JARRIN. (2010). *Esquema de presentación de proyectos de investigación presupuesto 2010*

administran y permiten que se lleve de manera efectiva sus operaciones en los mercados, y poder ofrecer sustentos a partir de los cuales se pueda analizar y considerar cambios que sean responsables y eficientes que permitan mejorar la productividad del sector empresarial.

## 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Las PYMES constituyen un excelente medio para impulsar el desarrollo regional y local, son generadores de empleo, ejemplos de cambio e innovación, impulsan el crecimiento económico, lo cual conlleva a que desempeñe un papel de poder muy significativo dentro de la misma, sin embargo no se evidencia una planificación para fortalecerla en su accionar y razón por la cual es indispensable el análisis de la importancia de una oportuna y adecuada formación de los gerentes responsables del desenvolvimiento de las PYMES en la sociedad y su nivel de competitividad en la misma. Por lo tanto se requiere plantear *¿Cuáles son las habilidades existentes que manejan los gerentes para desarrollar calificadas funciones administrativas aplicadas a las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito y que promueven una mejor calidad de procesos gerenciales y gestión en el Sector de fabricación de sustancias y productos químicos. Subsector fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y; subsector fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador?*

### **1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cómo debe manejar un gerente sus capacidades intelectuales para adaptarlas adecuadamente a sus actividades diarias y direccionar a los objetivos de las PYMES?
- ¿En qué forma un gerente maneja sus relaciones interpersonales dentro y fuera de las PYMES a fin de lograr encaminarlos a las metas de la organización?
- ¿Qué aspectos motivacionales y valóricos comprometen al gerente con la organización y su cargo para desempeñar sus funciones en las PYMES?
- ¿De qué manera son manejadas las emociones de un gerente en su cargo en las PYMES sin que afecte a su rendimiento como tal?

### **1.4. OBJETIVOS**

#### **1.4.1. Objetivo General**

Evidenciar las habilidades gerenciales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de Quito en el Sector de fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de: a) Fabricación de pinturas, barnices y

productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y b) Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador; contrastadas desde el punto de vista de Edgar Schein.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las habilidades analíticas requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES en el Sector de fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de: a) Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y b) Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.
- Ubicar las habilidades conceptuales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES en el Sector de fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de: a) Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y b) Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.

- Definir las habilidades motivacionales y de valores requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES en el Sector de fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de: a) Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y b) Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.
- Establecer las habilidades emocionales requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES en el Sector de fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de: a) Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y b) Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1.Importancia del Proyecto**

Las medianas y pequeñas empresas en el Ecuador son fuente de desarrollo para el país, son oportunidades de empleo y crecimiento económico, modelos de espíritu emprendedor, cambio e innovación, pero requieren se pule su accionar para lograr mayores y mejores resultados en sus operaciones.

Es por esto que este proyecto busca el identificar las habilidades gerenciales que han sido expuestos de manera científica por diferentes autores, específicamente la teoría expuesta por Edgar Schein, la cual engloba la definición de las habilidades analítica, interpersonal, emocional y de motivación y valores que deben manejar los gerentes de una organización, y contrastarlas con las habilidades que han sido halladas en los gerentes de las PYMES de Quito en el Sector de fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de: a) Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y b) Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.



Es importante que la sociedad de las PYMES de Quito cuente con bases científicas válidas obtenidas de investigaciones fidedignas con el fin de mejorar sus operaciones, al igual que la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE tenga material relevante del cual se pueda sustentar y servirse para brindar al capital humano de las PYMES de Quito y futuros administradores proyectos educativos que favorezcan el desarrollo de las organizaciones siempre en beneficio y adecuado manejo de la responsabilidad social.

Al identificar y contar con información de las habilidades gerenciales con las cuales se desenvuelven o manejan ciertos sectores industriales de las PYMES de Quito la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE contará con la posibilidad de ofertar planes de estudio de formación continua sobre habilidades gerenciales a la sociedad de gerentes y contribuir a que enfrenten cambios con agilidad y capacidad de réplica.

#### **1.5.1.1. Impacto en la solución de problemas de la sociedad**

El análisis que se desarrollará a lo largo de este proyecto canalizará enfoques para las habilidades que son requeridas en el desempeño del cargo de un Gerente lo que puede ser utilizado como fuente de

capacitación hacia las PIMES existentes en la ciudad de Quito lo que se presenta como una opción más para mejorar su calidad de participación en el mercado así como el bienestar de los elementos de su entorno que tienen relación directa con estas empresas, es decir la sociedad.

#### **1.5.1.2. Impacto científico**

Se obtendrá el aporte de información tomado directamente del fenómeno (PIME'S en Quito) y su comparación con teorías científicas, específicamente con la propuesta de Habilidades Gerenciales de Edgar Schein, conjuntamente con resultados obtenidos bajo este proyecto y cuyo análisis podrá ser utilizado como sustento para futuras investigaciones y desarrollos teóricos.

#### **1.5.1.3. Impacto educativo**

Las habilidades que deben desarrollar, mantener y mejorar los Gerentes en el desempeño de las Pequeñas y Medianas Empresas de Quito podrán contar con elementos válidos tomados de un análisis de

investigación, es decir, capacitación más precisa dirigida hacia los requerimientos establecidos de un entorno.

#### **1.5.1.4. Impacto cultural**

Fortalecimiento de programas de investigación en la FCAC con miras al desarrollo del área académica y capacitación docente que vinculará a un perfeccionamiento de aplicaciones en métodos de investigación.

#### **1.5.1.5. Impacto en la responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

Concientización en la capacitación de una adecuada y oportuna administración desarrollada por la práctica de perfiladas habilidades para el desempeño en el cargo de Gerente que permita cambios responsables y eficientes en sistemas de las PYME'S en la ciudad de Quito y que a la vez provoque el desarrollo continuo de su entorno.

### **1.5.2. Justificación Teórica**

El interés del presente proyecto se encuentra enfocado en el sustento teórico del psicólogo estadounidense Edgar Shein quien establece en sus fundamentos que el gerente de una organización debe poseer cuatro habilidades esenciales las cuales son: Habilidades Interpersonales, Habilidades Emocionales, Habilidades Analíticas y, Habilidades Motivacionales y de Valores.

Esta investigación aportará a la sociedad de PYMES y específicamente al perfil de sus gerentes en lo referente a las habilidades que poseen y cuales requieren mejorar según los fundamentos establecidos por Schein, sumando así a la vez con otros aportes de investigaciones que se han dado en el contexto de las PYMES.

### **1.5.3. Justificación Metodológica**

El aporte de una adecuada investigación incluye el aplicar confiables métodos para obtener información que permita entender y analizar teorías aplicables a una realidad de la sociedad.

A través de este proyecto se aplicará la utilización de un semillero del cual formamos parte estudiantes de la PUCE, quienes mediante la discusión y el análisis de investigación aplicada y de campo nos constituiremos como un mecanismo de investigación y creador del conocimiento científico frente a las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la industria manufacturera de Quito.

#### **1.5.4. Justificación Práctica**

Las PIMES como se lo ha venido mencionando en la actualidad juegan un papel importante en la sociedad, son fuente de desarrollo de las sociedades y guardan un gran potencial para el beneficio de la economía de una sociedad, es por eso que es importante el investigar y aportar con información de las habilidades de quienes se encuentran liderando estos motores de desarrollo.

La motivación de la investigación será el de destacar de modo cuantitativo y cualitativo las características de los gerentes en las PYMES de Quito en el Sector de fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de:

- a) Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y b) Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador, para

visualizar como se manejan de manera amplia las habilidades gerenciales en cierto sector de la Industria quiteña, mediana y pequeña.

## **1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El Universo que estudiarán los docentes investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables será de 663 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías en el año 2008, clasificadas como Pymes de la Industria Manufacturera de Quito y las cuales están divididas entre los estudiantes que forman parte del Segundo Semillero de Investigación de Habilidades Gerenciales.

Para el presente proyecto se tomará la muestra de 26 empresas ubicadas en la ciudad de Quito de las cuales 12 de ellas se dedican a la fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y; 14 empresas desarrollan su actividad en el subsector de fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador. A continuación se detalla especificaciones de la muestra:

Grafico 1

COMPAÑÍAS ACTIVAS DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA SECTOR MANUFACTURERO						
SECTOR: FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS						
CIUDAD: QUITO						
RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN	No.	CIU 3	DESCRIPCIÓN CIU 3	TAMAÑO	SUBSECTOR
DURACOAT S.A	PANAMERICANA NORTE	KM 7.5	D2422.0.00	Fabricación de pinturas, barnices, esmaltes y lacas.	MEDIANA	FABRICACIÓN DE PINTURAS, BARNICES Y PRODUCTOS DE REVESTIMIENTO SIMILARES, TINTAS DE IMPRENTA Y MASILLAS
INDUALCA S.A.	DE LOS ARUPOS LOTE 83	E7-154	D2422.0.00	Fabricación de pinturas, barnices, esmaltes y lacas.	MEDIANA	
PINTAURI CIA. LTDA.	PANAMERICANA NORTE KM. 5 1/2 BODEGAS DE PARKENOR	LOC.8	D2422.0.00	Fabricación de pinturas, barnices, esmaltes y lacas.	MEDIANA	
PINTURAS AMERICA PINTAMER S.A.	AV. DIEGO VASQUEZ DE CEPEDA	N 77-360	D2422.0.00	Fabricación de pinturas, barnices, esmaltes y lacas.	MEDIANA	
TINFLEX S.A.	JUAN DE SELIS	OE125	D2422.0.00	Fabricación de pinturas, barnices, esmaltes y lacas.	MEDIANA	
MEGAPINTURAS CIA. LTDA	DE LOS ACEITUNOS	E3-29	D2422.0.00	Fabricación de pinturas, barnices, esmaltes y lacas.	PEQUEÑA	
PINTUQUIMICA CIA LTDA	BARTOLOME SANCHEZ	N74.81	D2422.0.00	Fabricación de pinturas, barnices, esmaltes y lacas.	PEQUEÑA	
PRODUCTOS VENTAS Y SERVICIOS S.A. PROVENSERINC	GUALAQUIZA	OE4-103	D2422.0.00	Fabricación de pinturas, barnices, esmaltes y lacas.	PEQUEÑA	
PROMOCION INTERNACIONAL Y MATERIALES PRIMA S.A	AV DE LOS SHYRIS	N38-11	D2422.0.00	Fabricación de pinturas, barnices, esmaltes y lacas.	PEQUEÑA	
REVESTISA CIA. LTDA.	2-B	351	D2422.0.00	Fabricación de pinturas, barnices, esmaltes y lacas.	PEQUEÑA	
PROGNA S.A.	GUAYLLABAMBA	350	D2422.0.05	Fabricación de tinta de imprenta.	PEQUEÑA	
QUILTEX CIA LTDA	PABLO HERRERA	271	D2422.0.05	Fabricación de tinta de imprenta.	PEQUEÑA	

<b>ALCODIS SA</b>	AV. REPUBLICA	700	D2424.0.01	Fabricación de jabón en forma de barra, pastillas, panes, piezas, incluso papel, guata, fieltro u otros materiales impregnados, revestidos o recubiertos con jabón.	PEQUEÑA	FABRICACIÓN DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR
<b>LIMPIOEXPRESS CIA. LTDA.</b>	AV 12 DE OCTUBRE	2206	D2424.0.01	Fabricación de jabón en forma de barra, pastillas, panes, piezas, incluso papel, guata, fieltro u otros materiales impregnados, revestidos o recubiertos con jabón.	PEQUEÑA	
<b>LIPEQ S.A.</b>		63-253	D2424.0.01	Fabricación de jabón en forma de barra, pastillas, panes, piezas, incluso papel, guata, fieltro u otros materiales impregnados, revestidos o recubiertos con jabón.	PEQUEÑA	
<b>INDUSTRIAS OZZ S.A.</b>	LOS HELECHOS	N62-02	D2424.0.02	Fabricación de detergentes, incluye papel, guata, fieltro u otros materiales impregnados, revestidos o recubiertos de detergentes.	MEDIANA	
<b>PRODUCTOS QUIMICOS PAC PROQUIPAC C LTDA</b>	MANUEL VALDIVIEZO	N49-145	D2424.0.02	Fabricación de detergentes, incluye papel, guata, fieltro u otros materiales impregnados, revestidos o recubiertos de detergentes.	PEQUEÑA	
<b>PRODUCTOS SAN JOSE PROSANJO CIA. LTDA.</b>	JOAQUIN MANCHANO	74-34	D2424.0.02	Fabricación de detergentes, incluye papel, guata, fieltro u otros materiales impregnados, revestidos o recubiertos de detergentes.	PEQUEÑA	
<b>PUNTOMARCAS CIA. LTDA.</b>	LOS ACEITUNOS	ES-115	D2424.0.02	Fabricación de detergentes, incluye papel, guata, fieltro u otros materiales impregnados, revestidos o recubiertos de detergentes.	PEQUEÑA	



<b>FLORASINTESIS, FRAGANCIAS Y AROMAS C. LTDA.</b>	ANTONIO BASANTES	OE1-189	D2424.2.00	Fabricación de preparados aromáticos de uso personal: perfumes, aguas de colonia, aguas de tocador, etc.	MEDIANA	FABRICACIÓN DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR
<b>IMPORTACIONES Y REPRESENTACIONES S AROMCOLOR SA</b>	AV. DE LOS SHYRIS	2810	D2424.2.00	Fabricación de preparados aromáticos de uso personal: perfumes, aguas de colonia, aguas de tocador, etc.	MEDIANA	
<b>MAGIC FLAVORS S.A.</b>	DOMINGO RENGIFO	OEL- 137	D2424.2.00	Fabricación de preparados aromáticos de uso personal: perfumes, aguas de colonia, aguas de tocador, etc.	PEQUEÑA	
<b>SABIJER'S S.A.</b>	AV. MANUEL CORDOVA GALARZA	N75	D2424.2.01	Fabricación de cosméticos, preparados de belleza o de maquillaje, incluso manicure y pedicure.	MEDIANA	
<b>LIM FRESH CIA. LTDA.</b>	REINALDO SANTA CRUZ	E2-201	D2424.2.01	Fabricación de cosméticos, preparados de belleza o de maquillaje, incluso manicure y pedicure.	PEQUEÑA	
<b>SEGRETI S.A.</b>	ABDON CALDERON	120	D2424.2.01	Fabricación de cosméticos, preparados de belleza o de maquillaje, incluso manicure y pedicure.	PEQUEÑA	
<b>C. LTDA. INDUSTRIAS QUIMICAS NOBEL</b>	RAFAEL RAMOS	E2-210	D2424.2.02	Fabricación de preparados de peluquería (champú, lacas y preparados para ondular o alisar el cabello, etc.).	PEQUEÑA	

Fuente: Resumen tomado de investigación elaborada por Ing. Fabiola Jarrín J. Mgtr.

### **1.6.1. Sector de investigación: Fabricación de sustancias y productos químicos**

Se define como la actividad que transforma químicamente los materiales en distintas sustancias dotadas de nuevas propiedades químicas o físicas.

Según la CIIU, que es una forma de agrupar las ramas de actividad común en todo el mundo de representar la información de forma ordenada y poder realizar comparaciones entre países y que cada cierto tiempo esta clasificación se actualiza dado que hay actividades que desaparecen y otras que se crean, actualmente se encuentran vigentes los siguientes subsectores:

- Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno.
- Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno.
- Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético.
- Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario.
- *Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.*

- Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas, medicinales y productos botánicos.
- *Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.*
- Fabricación de otros productos químicos N.C.P.

**1.6.1.1. Subsector de fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas**

En esta clase se incluye la fabricación de: Jabón en forma de barras, pastillas, panes, piezas moldeadas, líquidos, pasta y en otras formas. Productos orgánicos tensoactivos en forma similares. Papel, guata, fieltro y otros materiales impregnados, revestidos o recubiertos con jabón o detergente Glicerina cruda. Agentes y preparados orgánicos tensoactivos para lavar y limpiar. Preparados de peluquería, incluso champús, lacas para el cabello, preparados para ondular y alisar el cabello; preparados para afeitarse, y para antes o después de afeitarse, y preparados depilatorios. Preparados aromáticos de uso personal, como perfumes, aguas de colonia y aguas de tocador. Preparados de belleza y de maquillaje, incluso preparados para manicuro y pedicuro. Preparados para la higiene bucal y dental, incluso pastas y

polvos para la fijación de dentaduras postizas. Otros preparados de perfumería, cosméticos y de tocador no clasificados en otra parte, tales como desodorantes, sales de baño y otros preparados de uso personal. Betunes y cremas para el calzado, bruñidores y cremas para pisos, carrocerías, vidrio y metal, pastas y polvos abrasivos y productos similares en forma de papel, fieltro, guata, telas no tejidas, plásticos celulares y caucho celular, impregnados, revestidos o recubiertos con bruñidores o cremas, pastas y polvos abrasivos. Ceras artificiales y ceras preparadas que se componen de mezclas de ceras. Preparados para perfumar y desodorizar ambientes.

**1.6.1.2. Subsector de fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador**

Comprende la fabricación de pinturas, barnices, esmaltes, lacas, pigmentos preparados, opacificantes, preparados y colores preparados, esmaltes vitrificantes y barnices para vidriar, pigmentos y otras materias colorantes, masillas, compuestos para calafatear, disolventes y diluyentes compuestos y orgánicos no clasificados y tinta de imprenta.

## **1.7. MARCO DE REFERENCIA**

### **1.7.1. Marco Teórico**

#### **1.7.1.1. Habilidades gerenciales propuestas por E. Schein**

La teoría de Schein identifica a las habilidades de un gerente en cuatro áreas básicas: motivación y valores para ejercer cargos gerenciales, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales.

La primera habilidad se refiere a aspectos de motivación y valores que son adecuados para incurrir en un cargo gerencial, Schein entre éstos destaca el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.

La segunda habilidad que Schein establece es la habilidad analítica refiriéndose a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer efectivamente un cargo gerencial como lo son: la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

Las habilidades interpersonales es el tercer grupo de habilidades descritas por Schein, éstas son necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. Dentro de ésta habilidad de encuentran competencias en áreas como comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.

La última habilidad descrita por Schein es la habilidad emocional, ésta describe al conjunto de habilidades que usan las personas para tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas

"difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

#### **1.7.1.2. Sector Manufacturero**

Hace referencia a las industrias que se dedican a la transformación de material mediante la utilización de equipos, herramientas, recurso humano para obtener un bien debidamente procesado. Generalmente este sector direcciona su actividad a la producción en masa de específicos productos y agrupa a subsectores según lo establecido por la CIU. También se lo conoce como Industria Secundaria

## **2. MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1 METODOLOGÍA**

#### **2.1.1 Tipo de Investigación**

El tipo de estudio de este proyecto es de investigación exploratoria e investigación aplicada la última definiéndose como la “utilización de los conocimientos en la práctica, para aplicarlos, en la mayoría de los casos, en provecho de la sociedad.”<sup>3</sup> Además, se refiere a la proposición de hipótesis que mediante el presente trabajo se trata de probar.

Se desarrollará la investigación en 12 empresas de la Ciudad de Quito que desarrollan su actividad en la Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas , y en 14 empresas que se encuentran en la Industria de jabones y detergentes, preparados para limpiar

---

<sup>3</sup>SIN AUTOR, (9 de Mayo del 2010). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n>]. *Investigación*.



y pulir, perfumes y preparados de tocador.

A un total de 26 empresas de la industria manufacturera de Quito en el Sector de fabricación de sustancias y productos químicos se les aplicará un cuestionario el cual consta de 80 preguntas el mismo que contienen 5 posibilidades de respuesta y para lo cual se manejará la escala de Likert.

Durante la investigación se presentaron limitaciones del estudio por diferentes razones tales como: restricciones que presenten las empresas para dar información, cierre de empresas, cambio de domicilio de las empresas, no disponibilidad de tiempo por parte de los encuestados, cambio de razón social de las empresas, entre otros.

### **2.1.2 Métodos de Investigación**

Para el propósito del proyecto se utilizará una método deductivo- inductivo, donde se “procede partiendo de las verdades generales o universales hasta llegar a las particulares, descendiendo de las causas a los efectos” <sup>4</sup> y

---

<sup>4</sup>C, RONDA. (13 de Abril del 2010). [<http://www.monografias.com/trabajos5/displa/displa2.shtml>]. ***Métodos de Investigación Científica.***

“partiendo desde el conocimiento de los fenómenos (verdad particular) hasta llegar a la ley que virtualmente los contiene o que se efectúa en todos ellos uniformemente.”<sup>5</sup>

Este proceso permitirá generalizar las habilidades requeridas para desempeñar el cargo de Gerente frente a la realidad que se encuentra atravesando las PYMES en la ciudad de Quito en el Sector de fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de: a) Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y b) Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador, a partir de observaciones específicas en la administración de sus respectivos dirigentes, es decir sus Gerentes.

### **2.1.3 Técnicas de Recolección de Información**

La presencia o ausencia de las habilidades de los gerentes en el sector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas , y en el sector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador, se

---

<sup>5</sup>C, RONDA. (13 de Abril del 2010). [<http://www.monografias.com/trabajos5/displa/displa2.shtml>]. *Métodos de Investigación Científica*.

recopilarán de acuerdo a la frecuencia de la escala de Likert, siendo 5 la puntuación más alta: Siempre/muy de acuerdo y 1 la más baja Nunca/ Muy en desacuerdo.

Se estudiarán los resultados a nivel global para cada subsector combinándolas con las variables: gerente general, jefes y supervisores; género, rango de edad, años de experiencia en el cargo, formación académica y perfil profesional.

#### **2.1.3.1 Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias hacen referencia a la información que es obtenida de material de primera mano como lo son la encuesta, cuestionario y entrevista.

Para el proyecto se aplicará un sondeo de opinión pública, es decir encuestas dirigidas a las fuentes de información, muestra estadística, que para esta indagación se posicionan en los Gerentes de las PYME'S de la ciudad de Quito que manejan el Sector de fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de: a) Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de

imprensa y masillas y b) Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador, reforzado con entrevistas hacia las mismas fuentes quienes ayudaron con el aporte de sus conocimientos y experiencia al tema del proyecto.

#### **2.1.3.2 Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias son textos que fueron desarrollados simultáneamente al fenómeno estudiado, es decir, se valen de información verídica, estudios del tema en interés que ya es conocida y por ende ha sido adecuadamente desarrollada por otros mediante la aplicación de fuentes primarias. Entre las fuentes secundarias se presentan libros, periódicos, revistas.

Para fines de la presente investigación se recurrió a documentos que sustentaron los resultados que se han obtenido bajo la administración de los Gerentes de las PYME'S en la ciudad de Quito en el Sector de fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de:

a) Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y b) Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de

tocador, estos documentos obtenidos del INEC, investigaciones de temas similares llevadas a cabo en otros países y que han sido publicadas en el internet, corroboraron al proyecto con información medible de las consecuencias de las habilidades manejadas por los Gerentes en su dirección de la entidad u organización.

#### 2.1.3.3 **Procesamiento de Datos**

Es la forma de almacenamiento de los datos obtenidos de la investigación para su tabulación y cálculo a fin de concretar la información y tabular sus resultados en cifras estadísticas, diagramas, cuadros representativos y otros, para realizar la interpretación adecuada del presente tema en estudio. Dentro del procesamiento de datos se manejan:

- Tabulación manual.- el conteo de datos es el método más sencillo de aplicar pese a ser lentos y poco confiables pero también es el medio más común de concentrar los datos.

- Tabulación manual mecánica.- utiliza cualquier instrumento semi-mecánico, como la calculadora, sumadora, para concentrar los datos, apoyándose en las operaciones aritméticas y de cálculo que se registran en estos dispositivos.
- Método automatizado.- utiliza equipos de sumarización y cálculos electrónicos o de cómputo, permitiendo obtener una concentración más rápida y confiable de los resultados así como una mejor presentación de los mismos.
- Método matemático estadístico.- “utiliza técnicas estadísticas, matemáticas y de cálculo que se aplica en la recopilación, tabulación y clasificación de antecedentes, se pretende profundizar en los resultados, hacer proyecciones de ellos y mejorar en sus cálculos e interpretaciones.”<sup>6</sup>

Dentro de este conjunto de procesamiento de datos, este proyecto llevó en efecto el almacenamiento de la información obtenida de la muestra de esta investigación a través del método automatizado, donde participó con su aporte la Dirección de Informática de la Pontificia

---

<sup>6</sup>C, MUÑOZ. (sin fecha de actualización).

[<http://books.google.com.ec/books?id=1ycDGW3ph1UC&pg=PA83&lpg=PA83&dq=procesamiento+de+datos%2Btesis&source=bl&ots=8cKrB5dYSV&sig=E7K7iYcSYpupkuTuY4l0HTnMk8c&hl=es&ei=OmTGS-GkNIW->]. *Com elaborar y asesorar una investigación de tesis.*

Universidad Católica del Ecuador quienes permitieron extraer los resultados brutos de las encuestas on line que se llevó en efecto a la muestra de la investigación.

#### **2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de Información**

Se requirió de la aplicación de análisis cualitativo frente a la información obtenida de la investigación que se llevó a cabo en este proyecto, complementado con cuadros estadísticos y graficación en círculo o pastel de los datos obtenidos y con una adecuada interpretación de los datos obtenidos referente a las habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES en el Sector de fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de: a) Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y b) Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.

### 2.1.5 Método Estadístico

“El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.”<sup>7</sup> El manejo de los datos obtenidos de esta investigación tiene el fin de comprobar, la hipótesis general del proyecto.

El método estadístico tiene las siguientes etapas:

- a. Recolección (medición).- “en esta etapa se recoge la información cualitativa y cuantitativa señalada en el diseño de la investigación.”<sup>8</sup> El proyecto hizo uso de una encuesta de 80 preguntas que manejan la escala de likert, encuesta que fue diseñada por el Grupo de Docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales FALIMAR que pertenecen a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

---

<sup>7</sup>J, REYNAGA. (sin fecha de actualización).

[[http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=4&ved=0CBkQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.facmed.unam.mx%2Fdeptos%2Fsalud%2Fcensanza%2Fspii%2Fantologia%2F03REYNAGA1.pdf&rct=j&q=metodo+estadistico+de+investigacion&ei=EWbGS-bfE4aglAey4v3\\_Cw&usg=AFQjCNFfdsbxPJ6XcvBceLgYFA-X8Di0vQ](http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=4&ved=0CBkQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.facmed.unam.mx%2Fdeptos%2Fsalud%2Fcensanza%2Fspii%2Fantologia%2F03REYNAGA1.pdf&rct=j&q=metodo+estadistico+de+investigacion&ei=EWbGS-bfE4aglAey4v3_Cw&usg=AFQjCNFfdsbxPJ6XcvBceLgYFA-X8Di0vQ)]. El método estadístico.

<sup>8</sup>Ibidem. Pg. Actual



- b. Recuento (cómputo).- “la información recogida es sometida a revisión, clasificación y cómputo numérico, es decir, en la cuantificación de la frecuencia con que aparecen las diversas características medidas en los elementos en estudio.”<sup>9</sup> En esta etapa la participación y aporte de la Dirección de Informática de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador fue fundamental para almacenar los datos obtenidos de las encuestas on-line que se aplicó a la muestra.
- c. Presentación.- “En esta etapa del método estadístico se elaboran los cuadros y los gráficos que permiten una inspección precisa y rápida de los datos.”<sup>10</sup> Para realizar el análisis de la base de datos obtenidos de las encuestas aplicadas se usó Microsoft Excel, a través de esta herramienta informática se obtuvieron gráficos y cuadros estadísticos que aportan al sustento de este proyecto.
- d. Síntesis y análisis.- con la substracción de la información importante a través de los gráficos y cuadros estadísticos de esta investigación, se desarrollo la síntesis y análisis de los resultados obtenidos de la indagación que se realizó a los gerentes de las PYMES de Quito en el Sector de fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de: a)

---

<sup>9</sup>Ibídem. Pg. Actual

<sup>10</sup>Ibídem. Pg. Anterior

Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y b) Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.

## **2.2 HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Las habilidades gerenciales propuestas desde el punto de vista científico son necesarias para desempeñar cargos gerenciales en las pymes de la Industria manufacturera de Quito en el Sector de fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de: a) Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y b) Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.

### **3. LAS PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

#### **3.1 ENTORNO GLOBAL**

##### **3.1.1 Entorno General**

El entorno en el cual han tenido que desempeñar sus funciones los ejecutivos que lideran las PYMES contemporáneas se ha tornado más complejo en los últimos tiempos debido a un extenso conjunto de factores que han venido estableciendo las circunstancias en que las empresas se han tenido que desenvolver.

Uno de estos factores ha sido el entorno altamente competitivo en el cual nos encontramos viviendo debido a la apertura de los mercados en el mundo, sumando a esto también en el tiempo se ha venido dando los veloces cambios de la tecnología que también han dificultado la labor de los gerentes de las PYMES en los mercados. Sin dejar a un lado también las condiciones de ley de

una sociedad bajo las cuales las organizaciones tienen que realizar sus actividades.

Estos factores y otros, resumidos en factores económicos, socioculturales, político-legales y tecnológicos han hecho que las PYMES vayan acoplándose y cambiando su estructura paulatinamente con el fin de enfrentar eficientemente las adversidades que el medio en el que se encuentran les impone. Estas circunstancias de cambios en el entorno han influido también en los gerentes que administran las PYMES exigiéndolos a que desarrollen habilidades que los ayuden a desempeñarse con éxito su trabajo y por ende el de la organización.

#### **3.1.1.1 Globalización**

“Se conoce por globalización el fenómeno de apertura de las economías y las fronteras, como resultado del incremento de los intercambios comerciales, los movimientos de capitales, la circulación de las personas y las ideas, la difusión de la información, los conocimientos y las técnicas, y de un proceso de desregulación.”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>SIN AUTOR, (sin fecha de actualización). [<http://www.definicionlegal.com/definicionde/Globalizacion.htm>].  
**DEFINICIÓN DE LA GLOBALIZACION.**

Dentro de los factores que han catapultado el proceso de globalización se encuentra la aceleración del progreso tecnológico particularmente en el transporte y las comunicaciones que han permitido se desarrolle la aldea global. Los cambios de política en la economía mundial también es otro factor que ha influido en este fenómeno, la liberalización de las corrientes de capital y de comercio, la desregulación de los mercados, y el desarrollo del sector privado incluida la privatización han abierto nuevas oportunidades de inversión en la mayoría de los países. En lo concerniente a las organizaciones sus nuevas estructuras orgánicas han corroborado con la globalización, estructuras que se han logrado por la reducción d costos que las empresas han obtenido debido a los adelantos tecnológicos en las industrias de la información y las comunicaciones.

Estos factores que han inyectado la creciente comunicación e interdependencia y por ende integrado las diversas sociedades internacionales en un único mercado han hecho que el proceso de globalización tenga su impacto en los sectores político, económico social y cultural, resaltando también que ha provocado a la vez oportunidades y amenazas para las organizaciones.

La globalización incentiva una mayor competencia en los mercados forzando a las organizaciones a ser más eficientes, flexibles y dinámicas con el fin de ofrecer satisfacción de las necesidades cambiantes de sus clientes y fortalecer su sobrevivencia en los mercados.

#### **3.1.1.2 Tecnología**

El acelerado progreso tecnológico junto con la presión de la globalización ha llevado a que el comercio, las empresas y los mercados se encuentren en constante transformación, es por eso que el papel que ha venido jugando la tecnología en los últimos tiempos ha provocado que ésta tenga cada vez mayor importancia en la vida en general.

El impacto que la tecnología ha dado de manera importante en el mundo es sencillo de comprobarlo observando únicamente en la eficiencia que ésta ha traído consigo en los procesos actuales para transformar las materias primas en productos finales; en los sistemas de facturación y de cobro; en la forma de distribuir y comercializar los productos y servicios; en la manera de administrar el negocio; y, de

manera importante, en la forma en que vemos y protegemos el medio ambiente.

Es importante tener en cuenta que el desarrollo tecnológico ha comprometido a las empresas al progreso, a la búsqueda de nuevos conocimientos para mantenerse actualizados y lograr ventaja competitiva frente a sus adversarios, y no solamente a traído el desarrollo de las organizaciones si no también el desarrollo de la sociedad.

#### **3.1.1.3 Economía**

Varios factores son los que engloban la economía en nuestra sociedad y que afectan a las organizaciones, siendo entre éstos la inflación, los aumentos en salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, el aumento en el ingreso de los consumidores, la decisión de éstos de ahorrar su dinero o gastarlo, entre otros.

Para todas las organizaciones ya sean multinacionales o PYMES la variación de los factores de la economía los afectan por igual con la

única diferencia de que unos se encuentran adecuadamente preparados para afrontarlos mientras que otros no.

Todo negocio debe pagar algún tipo de salario o remuneración económica a sus empleados, debe pagar a sus proveedores, debe tomar decisiones tales como ahorrar parte de sus ingresos, invertirlos o pedir prestado, las nuevas tasas de interés que proporcionan los bancos, las nuevas políticas económicas con respecto a los precios, y, en general, a todas las decisiones que se toman en el ámbito económico, tendrán repercusiones, tarde o temprano, en todas y cada una de las empresas grandes, medianas o pequeñas.

#### **3.1.1.4 Política y Legislación**

Todas las decisiones en términos de política y legislación que una sociedad maneje van a influir en las organizaciones y sus consumidores ya sea positiva o negativamente, a organizaciones grandes, medianas o pequeñas.

Temas como la reforma al campo, la desregulación de sectores tales como el agropecuario, las grandes inversiones en la construcción de



nuevas carreteras, ferrocarriles y puertos marítimos; la instalación de nuevos medios de transporte, la construcción de redes de agua potable y de energía eléctrica en poblados urbanos y rurales, las reformas a la educación, los cambios en materia de impuestos, entre otros, serán factores que influyen en el desempeño de una organización.

### 3.1.1.5 Negocios Internacionales

“Se refieren a la apertura comercial, al conocimiento de nuevas formas de vida gracias a la difusión de lo que ocurre en otros países, a la competencia de productos importados, a la firma del Tratado de Libre Comercio, entre otros.”<sup>12</sup>

Es sencillo observar en la actualidad como los negocios internacionales han logrado su impacto en todo el mundo y cómo las fronteras entre los países se han abierto para dar paso a la comercialización de productos entre ellos ofreciéndoles la oportunidad de contar con nuevos productos, diseños, tecnologías y culturas.

---

<sup>12</sup>SIN AUTOR. (sin fecha de actualización). [<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3532/Otros-factores-externos>]. **OTROS FACTORES EXTERNOS**.

Cooperando a este proceso la comunicación ha aportado para que cada vez más los consumidores se encuentren al tanto de la variedad de productos y servicios que existen en otras partes del mundo dándoles la facilidad de poder encontrar productos o servicios que desean comprarlos, esto gracias a la información con la que aportan los diferentes medios de comunicación que existen actualmente como la televisión, radio, prensa, revistas y el internet que hoy por hoy se ha convertido en una herramienta de comunicación muy importante en el mundo.

Para las empresas los negocios internacionales les ha llevado a desarrollar nuevas formas de comercialización de bienes y servicios, por ejemplo tomando empresas del sector industrial se han tenido que regir a fabricar sus productos finales con estándares de calidad y requerimientos que el mercado internacional lo exige ya sea por la razón de ingresar a competir en otros mercados o para seguir manteniendo la competitividad en el mercado nacional.

Debido a éstos parámetros cambios que se den en el ambiente de los negocios internacionales afectarán a las empresas nacionales donde algunas organizaciones se verán más perturbadas que otras, ya sean

por motivos arancelarios, importación de productos similares o sustitutos a los de ellos u otro factor que amenace la competitividad de sus productos o servicios en el mercado nacional. “En cualquier caso, las empresas nacionales tendrán que afirmarse en sus mercados mediante el perfeccionamiento de sus productos y/o servicios, la reducción de los márgenes de utilidad y el conocimiento y manejo atinado de su mercado y de los canales de distribución.” <sup>13</sup>

Las empresas se enfrentan a una competencia cada vez más agresiva ya no solamente nacional sino también internacionalmente. Ahora las empresas de nuestra era tienen que preocuparse por la competencia extranjera pese a que no exporten y sus productos sean comercializados únicamente en el mercado nacional esto como consecuencia al avance que los negocios internacionales han tenido en el mundo.

---

<sup>13</sup>SIN AUTOR. (sin fecha de actualización). [<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3532/Otros-factores-externos>]. **OTROS FACTORES EXTERNOS.**

### 3.1.1.6 Cultura

“La cultura de una sociedad influye y construye elementos para el desempeño de una organización y tienen que ver con las actitudes, gustos, hábitos, necesidades del consumidor, cambios en su forma de vida, movimientos migratorios, que modifican los hábitos de compra y de consumo.”<sup>14</sup>

Una empresa busca el satisfacer las necesidades de sus clientes y cuando estas necesidades cambian, las empresas deben saber cómo acoplarse al nuevo entorno que el cliente le manifiesta con el fin de seguir manteniéndolo satisfecho. Son diferentes factores que hacen que las necesidades de los consumidores cambien como por ejemplo nuevos estilos de vida aprendidos debido al desarrollo de las sociedades, por las migraciones, el factor de la globalización, por la comunicación entre otros.

---

<sup>14</sup>SIN AUTOR. (sin fecha de actualización). [<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3532/Otros-factores-externos>]. **OTROS FACTORES EXTERNOS**.

### 3.1.1.7 Diversidad laboral

Uno de los retos importantes al cual las empresas tienen que enfrentarse es precisamente la diversidad laboral, al hecho de lograr adaptarse a personas que son diferentes en la misma sociedad.

“El término de diversidad laboral implica que las organizaciones se han hecho más heterogéneas. El reto para las organizaciones es dar mejor cabida a los diversos grupos de personas ocupándose de sus esquemas de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. Los administradores tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual y reconocer la incapacidad de las personas.”<sup>15</sup>

La manera en que las empresas sepan manejar la diversidad laboral en sus organizaciones es como les permitirá el obtener el potencial para desarrollar sus actividades con eficiencia y por ende el de establecer su competitividad en el mercado.

---

<sup>15</sup>SIN AUTOR. (29 de Marzo 2010).

[[http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios\\_organizacionales#Manejo\\_de\\_la\\_diversidad\\_laboral](http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios_organizacionales#Manejo_de_la_diversidad_laboral)]. **ESTUDIOS ORGANIZACIONALES.**

### **3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector industrial**

#### **3.1.2.1 Competidores**

Los competidores hacen referencia a las empresas que se encuentran laborando en la misma industria, entregando al mercado el mismo producto y/o servicio. Esta fuerza se presenta debido a que las empresas buscan alcanzar la preferencia del cliente entre sus rivales.

El grado de rivalidad entre las empresas depende principalmente del número de competidores, tamaño y capacidad de las compañías, demanda del producto y/o servicio, reducción de precios, batallas publicitarias. Otros factores que influyen en el grado de la rivalidad son:

- Costos fijos elevados
- Falta de diferenciación
- Costos cambiantes
- Incrementos importantes de la capacidad

- Competidores diversos.
- Intereses estratégicos elevados
- Fuertes barreras de salida.

#### **3.1.2.2 Nuevos participantes**

El posible ingreso de nuevas empresas en el mismo sector donde una organización se encuentra laborando representa una amenaza para la estabilidad de la misma ya que la nueva competencia restará participación de mercado al resto de empresas ya existentes por la comercialización del mismo producto y/o servicio.

El ingreso de nuevos participantes al mismo sector de mercado depende de una serie de barreras como describe en el cuadro a continuación mencionado:

<b>BARRERAS DE ENTRADA NUEVOS PARTICIPANTES</b>	
<b>ECONOMÍAS DE ESCALA</b>	La producción a gran escala permite reducir costes lo cual los nuevos participantes lo ven como una barrera de ingreso ya que al inicio su cuota de mercado no sería aún lo suficientemente grande como para permitirles producir en grandes volúmenes y por ende reducir sus niveles de costos.
<b>DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO</b>	Varias empresas se encuentran ya muy bien posicionadas en sus mercados como resultado de un arduo trabajo de captación de clientes a través del tiempo y que ha provocado la fidelización de los mismos. Las nuevas empresas tienen que superar la fidelización de los clientes de su competencia a fin de obtener mayor participación en el mercado y para lo cual las nuevas empresas requieren invertir en muchos recursos y tiempo para lograrlo.
<b>REQUISITOS DE CAPITAL</b>	Los nuevos participantes demandan de recursos financieros para establecer su negocio y lograr competir en su mercado.
<b>COSTES CAMBIANTES</b>	Esta barrera implica los costos por los cuales tiene que pasar el comprador al cambiar de un proveedor a otro.
<b>ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	Los nuevas participantes tienen que afrontar el persuadir a los canales de distribución existentes el aceptar sus productos y/o servicios ya sea mediante la reducción de precios, mayor margen de utilidad para el canal, esfuerzos de promoción, lo cual reduce la beneficios que pueden obtener los nuevos participantes.

**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala



### **3.1.2.3 Bienes y servicios sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos que se caracterizan por cumplir las mismas funciones del producto original para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente, un ejemplo de este es la bebida gaseosa que sustituye al agua mineral.

Las empresas deben tener cuidado si los productos sustitutos se encuentran más avanzados tecnológicamente o si éstos tienen la posibilidad de ingresar con precios inferiores a los que un producto original se encuentra en el mercado. Esta presencia de los productos sustitutos conlleva a que el consumidor se encuentre frecuentemente comparando el precio, la calidad, la función que ofrece el producto sustituto frente al esperado del producto original.

### **3.1.2.4 Clientes**

El poder de negociación de los compradores hace que las empresas en el mercado ingresen a competir por las exigencias de éstos ya sea en materia de precios, mayor calidad y servicios.

El nivel de poder con el que cuentan los compradores es influido por factores tales como:

- Concentración de competidores con respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en empresas con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidad del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Existencia de sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial del producto.

#### **3.1.2.5 Proveedores**

El poder de negociación que pueden llegar a tener los proveedores en el mercado se encuentra sujeto a la importancia del producto que

ofrecen y más aún si los productos o servicios que suministran son claves para el cliente, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Dependiendo del poder con el que cuenten los proveedores éstos serán capaces de elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Las condiciones que influyen para que un proveedor tenga un alto o bajo poder de negociación son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos que ofrece el proveedor.
- Presencia de productos sustitutos.
- Concentración de los proveedores.

## **3.2 LAS PYMES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO**

### **3.2.1 Sectores manufactureros y su clasificación CIIU**

CIIU representa las Siglas provenientes de Clasificación Industrial Internacional Uniforme y que hacen referencia al grupo de actividades económicas manufactureras que han sido trazadas globalmente.

A continuación se detalla la CIIU para el sector industrial de las PYMES que realizan sus actividades en la ciudad de Quito:

Gráfico 2

CIU		SECTORES INDUSTRIALES DE LAS PYMES DE QUITO (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS 2008)
<b>D.</b>	<b>1.</b>	<b>ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS</b>
<b>1511</b>		Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
<b>1513</b>		Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas
<b>1514</b>		Elabora de aceites y grasas de origen vegetal y animal
<b>1520</b>		Elaboración de productos lácteos
<b>1531</b>		Elaboración de productos de molinería
<b>1532</b>		Elaboración de almidones y productos derivados del almidón
<b>1533</b>		Elaboración de alimentos preparados para animales
<b>1541</b>		Elaboración de productos de panadería
<b>1543</b>		Elaboración de cacao y chocolate de productos de confitería
<b>1544</b>		Elaboración de macarrones, fideos, alucuzcuz y productos farináceos similares
<b>1549</b>		Elaboración de otros productos alimenticios N.C.P.
<b>1551</b>		Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas
<b>1552</b>		Elaboración de vinos
<b>1554</b>		Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales
	<b>2.</b>	<b>ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO</b>
<b>1600</b>		Elaboración de productos de tabaco
	<b>3.</b>	<b>FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES</b>
<b>1711</b>		Preparación e hilatura de fibras textiles; tejeduría de productos textiles
<b>1712</b>		Acabado de productos textiles
<b>1721</b>		Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir
<b>1722</b>		Fabricación de tapices y alfombras

<b>1723</b>	Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes
<b>1729</b>	Fabricación de otros productos textiles N.C.P.
<b>1730</b>	Fabricación de tejidos y artículos de punto y ganchillo
<b>4.</b>	<b>FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES</b>
<b>1810</b>	Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel; Parte A
<b>1810</b>	Fabricación de prendas de vestir excepto pieles; Parte B
<b>5.</b>	<b>CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS: FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERÍA</b>
<b>1911</b>	Curtido y adobo de cueros
<b>1912</b>	Fabricación de maletas
<b>1920</b>	Fabricación de calzado
<b>6.</b>	<b>PRODUCCIÓN DE MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAJA Y MATERIALES TRENZABLES</b>
<b>2010</b>	Aserrado y acepilladura de madera
<b>2022</b>	Fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción
<b>2029</b>	Fabricación de otros productos de madera; fabricación de artículos de corcho, paja y materiales trenzables
<b>7.</b>	<b>FABRICACIÓN DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL</b>
<b>2101</b>	Fabricación de pasta de madera, papel y cartón
<b>2102</b>	Fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón
<b>2109</b>	Fabricación de otros artículos de papel y cartón
<b>8.</b>	<b>ACTIVIDADES DE EDICIÓN E IMPRESIÓN Y, DE REPRODUCCIÓN DE GRABACIONES</b>
<b>2211</b>	Edición de libros, folletos, partituras y otras publicaciones
<b>2212</b>	Edición de periódicos y revistas y publicaciones periódicas

2221	Actividades de impresión; Parte A
2221	Actividades de impresión; Parte B
2222	Actividades de servicios relacionados con la impresión
<b>9. FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS</b>	
2411	Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno
2412	Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno
2413	Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético
2421	Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario
2422	Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas
2423	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas, medicinales y productos botánicos
2424	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
2429	Fabricación de otros productos químicos N.C.P.
<b>10. FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y PLÁSTICO</b>	
2511	Fabricación de cubiertas y cámara de caucho; recauchado y renovación de cubiertas de caucho
2519	Fabricación de otros productos de caucho
2520	Fabricación de productos de plástico; Parte A
2520	Fabricación de productos de plástico; Parte B
<b>11. FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS</b>	
2610	Fabricación de vidrio y productos de vidrio
2691	Fabricación de productos de cerámica no refractaria para uso no estructural
2693	Fabricación de productos de arcilla y cerámica no refractaria par uso estructural
2695	Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso
2696	Corte, tallado y acabado de la piedra
2699	Fabricación de otros productos minerales no metálicos N.C.P.

	<b>12. FABRICACIÓN DE METALES COMUNES</b>
<b>2710</b>	Industrias básicas de hierro y acero
	<b>13. FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO</b>
<b>2811</b>	Fabricación de productos metálicos para uso estructural
<b>2812</b>	Fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal
<b>2813</b>	Fabricación de generadores de vapor, excepto calderas de agua caliente para calefacción central
<b>2891</b>	Forja, prensado, estampado y laminado de metal; pulvimetalurgia
<b>2892</b>	Tratamiento y revestimiento de metales obras de ingeniería mecánica en general realizadas a cambio de una retribución o por contratación
<b>2893</b>	Fabricación de artículos de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería
<b>2899</b>	Fabricación de otros productos elaborados de metal N.C.P.
	<b>14. FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.</b>
<b>2911</b>	Fabricación de motores y turbinas, excepto motores para aeronaves, vehículos automotores y motocicletas
<b>2912</b>	Fabricación de bombas, compresores, grifos y válvulas
<b>2913</b>	Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión
<b>2914</b>	Fabricación de hornos, hogueras y quemadores para la alimentación de hogares
<b>2915</b>	Fabricación de equipo de elevación y manipulación
<b>2919</b>	Fabricación de otros tipos de maquinaria de uso general
<b>2921</b>	Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal
<b>2922</b>	Fabricación de máquinas herramienta
<b>2924</b>	Fabricación de maquinaria para la explotación de minas y canteras y para obras de construcción
<b>2925</b>	Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco
<b>2929</b>	Fabricación de otros tipos de armas de uso especial
	<b>15. FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE OFICINA CONTABILIDAD E INFORMÁTICA</b>
<b>3000</b>	Fabricación de maquinaria de oficina



	<b>16. FABRICACIÓN E MAQUINARIA Y APARATOS ELECTRICOS N.C.P.</b>
<b>3110</b>	Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos
<b>3120</b>	Fabricación de aparatos de distribución y control de energía eléctrica
<b>3130</b>	Fabricación de hilos y cables aislados
<b>3190</b>	Fabricación de otros tipos de equipo eléctrico
	<b>17. FABRICACIÓN DE EQUIPOS Y APARATOS DE RADIO, TELEVISIÓN Y COMUNICACIONES</b>
<b>3220</b>	Fabricación de transmisores de radio y televisión y de aparatos para telefonía y telegrafía con hilos
	<b>18. FABRICACIÓN DE INSTRUMENTOS MÉDICOS, ÓPTICOS Y DE PRECISIÓN Y FABRICACIÓN DE RELOJES</b>
<b>3311</b>	Fabricación de equipo médico y quirúrgico y de aparatos ortopédicos
<b>3312</b>	Fabricación de instrumentos y aparatos para medir, verificar, ensayar, navegar y otros fines, excepto el equipo de control de procesos industriales
<b>3313</b>	Fabricación de equipo de control de procesos industriales
<b>3320</b>	Fabricación de instrumentos de óptica y equipo fotográfico
	<b>19. FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIREMOLQUES</b>
<b>3420</b>	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores; fabricación de remolques y semiremolques
<b>3430</b>	Fabricación de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores y sus motores
	<b>20. FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE</b>
<b>3530</b>	Fabricación de aeronaves y naves especiales
<b>3592</b>	Fabricación de bicicletas y de sillones de ruedas para inválidos
	<b>21. FABRICACIÓN DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.P.C.</b>
<b>3610</b>	Fabricación de muebles
<b>3691</b>	Fabricación de joyas y artículos conexos

<b>3692</b>	Fabricación de instrumentos de música
<b>3693</b>	Fabricación de artículos de deporte
<b>3694</b>	Fabricación de juegos y juguetes
<b>3699</b>	Otras industrias manufactureras N.C.P.
<b>22. RECICLAMIENTO</b>	
<b>3710</b>	Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos
<b>3720</b>	Reciclamiento de desperdicios y desechos no metálicos

**Fuente:** [http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:z7pWGPlcIEcJ:www.inec.gov.ec/c/document\\_library/get\\_file%3FfolderId%3D93906%26name%3DDLFE-17636.pdf+inec.gov.ec+CIU+3.1&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEShpFglTfWD8Bq8CfVrTSgju6hkrAWK1hiBLpER5XmFoojnGgHYM-y3e8dajibs-kBD7PbL19BqjmHpH5ikLbaSoEP0\\_NLzaW5KaIBHfeFrwWZYpjbyEm0fqDGYeTfVkfZsL8MuA&sig=AHIEtbTOMqTqve6Pe13D1dtfLp-IVIHgUA](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:z7pWGPlcIEcJ:www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file%3FfolderId%3D93906%26name%3DDLFE-17636.pdf+inec.gov.ec+CIU+3.1&hl=es&pid=bl&srcid=ADGEEShpFglTfWD8Bq8CfVrTSgju6hkrAWK1hiBLpER5XmFoojnGgHYM-y3e8dajibs-kBD7PbL19BqjmHpH5ikLbaSoEP0_NLzaW5KaIBHfeFrwWZYpjbyEm0fqDGYeTfVkfZsL8MuA&sig=AHIEtbTOMqTqve6Pe13D1dtfLp-IVIHgUA)

**Elaborado por:** Ing. Fabiola Jarrín J. Mgr.

### **3.3 PRESENCIA DEL SECTOR FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS Y SUS SUBSECTORES DE FABRICACIÓN DE PINTURAS, BARNICES Y PRODUCTOS DE REVESTIMIENTO SIMILARES, TINTAS DE IMPRENTA Y MASILLAS Y; FABRICACIÓN DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR**

#### **3.3.1 Reseña histórica**

El requerimiento del hombre por cubrir sus necesidades ha hecho que desde sus orígenes éste venga transformando los productos que la naturaleza le ha ofrecido. Con la evolución del hombre estas necesidades han ido cambiando y con ello el grado de transformación de los productos de la naturaleza, es así como la industria química empezó a surgir en la vida del hombre siendo una de las actividades de producción industrial más antiguas.

La industria química ha tenido su importancia en cada época industrial desde los tiempos artesanales, la revolución industrial (siglo XVIII) y la revolución científico tecnológica dado por el siglo XX. La Industria química ha venido fabricando en su trayectoria a través del tiempo productos representativos desde sustancias, productos finales como lo son jabones, plásticos, pinturas, medicina,

entre otros hasta productos intermedios que son utilizados para manufacturar otros productos del mismo sector y/ o también para otros sectores.

**3.3.2 Características y productos del Sector de fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y; fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador**

**Sector de fabricación de sustancias y productos químicos.-** Se define como la actividad que transforma químicamente los materiales en distintas sustancias dotadas de nuevas propiedades químicas o físicas.

Según la CIIU, que es una forma de agrupar las ramas de actividad común en todo el mundo de forma de representar la información de forma ordenada y poder realizar comparaciones entre países y que cada cierto tiempo esta clasificación se actualiza dado que hay actividades que desaparecen y otras que se crean, actualmente se encuentran vigentes los siguientes subsectores:

- Fabricación de sustancias químicas básicas, excepto abonos y compuestos de nitrógeno.
- Fabricación de abonos y compuestos de nitrógeno.
- Fabricación de plásticos en formas primarias y de caucho sintético.
- Fabricación de plaguicidas y otros productos químicos de uso agropecuario.
- Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.
- Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas, medicinales y productos botánicos.
- Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.
- Fabricación de otros productos químicos N.C.P.

**a) Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas.-** Según el documento virtual titulado “Descripción del Subsector” comprende la fabricación de diversos productos entre los cuales se encuentran: pinturas, barnices, esmaltes, lacas, pigmentos preparados, opacificantes, preparados y colorantes preparados, esmaltes vitrificantes y barnices para vidriar, pigmentos y otras materias colorantes, masillas, compuestos para calafatear, disolventes y diluyentes compuestos y orgánicos no clasificados y tinta de imprenta.

La industria de fabricación de pinturas, barnices y revestimientos similares se la identifica bajo la siguiente clasificación industrial:

Gráfico 3

CIU	Descripción
DIVISION 9	Fabricación de sustancias y productos químicos
Clase 2422	Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares

**Fuente:** [<http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/SECTPERFMAN/2422.pdf>]. **DESCRIPCIÓN DEL SUBSECTOR.**

**Elaborado por:** Sin autor

Gráfico 4

PRINCIPALES LÍNEAS Y PRODUCTOS	
Pinturas de Uso Doméstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pinturas Látex</li> <li>• Pinturas al agua</li> <li>• Otras pinturas</li> </ul>
Pinturas de Uso Industrial, Marino y Minero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esmaltes Sintéticos</li> <li>• <input type="checkbox"/> Barnices Sintéticos</li> </ul>

**Fuente:** [<http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/SECTPERFMAN/2422.pdf>]. **DESCRIPCIÓN DEL SUBSECTOR.**

**Elaborado por:** Sin autor

b) **Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.-** El documento virtual titulado

“Descripción del Subsector” menciona que en esta clase se incluye la fabricación de: Jabón en forma de barras, pastillas, panes, piezas moldeadas, líquidos, pasta y en otras formas.

Otros productos que se encuentran en esta rama de la industria, según el mismo documento mencionado en el párrafo anterior, son los orgánicos tensoactivos en forma similares. Papel, guata, fieltro y otros materiales impregnados, revestidos o recubiertos con jabón o detergente Glicerina cruda. Agentes y preparados orgánicos tensoactivos para lavar y limpiar. Preparados de peluquería, incluso champús, lacas para el cabello, preparados para ondular y alisar el cabello; preparados para afeitarse, y para antes o después de afeitarse, y preparados depilatorios. Preparados aromáticos de uso personal, como perfumes, aguas de colonia y aguas de tocador. Preparados de belleza y de maquillaje, incluso preparados para manicuro y pedicuro. Preparados para la higiene bucal y dental, incluso pastas y polvos para la fijación de dentaduras postizas. Otros preparados de perfumería, cosméticos y de tocador no clasificados en otra parte, tales como desodorantes, sales de baño y otros preparados de uso personal. Betunes y cremas para el calzado, bruñidores y cremas para pisos, carrocerías, vidrio y metal, pastas y polvos abrasivos y productos similares en forma de papel, fieltro, guata, telas no tejidas, plásticos celulares y caucho celular, impregnados, revestidos o recubiertos con bruñidores o cremas, pastas y polvos abrasivos. Ceras artificiales y ceras preparadas que

se componen de mezclas de ceras. Preparados para perfumar y desodorizar ambientes.

La industria de fabricación de pinturas, barnices y revestimientos similares se la identifica bajo la siguiente clasificación industrial:

**Gráfico 5**

CIU	Descripción
<b>DIVISION 9</b>	Fabricación de sustancias y productos químicos
<b>Clase 2424</b>	Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador

**Fuente:** [<http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/SECTPERFMAN/2424.pdf>]. DESCRIPCIÓN DEL SUBSECTOR.

**Elaborado por:** sin autor

**Gráfico 6**

PRINCIPALES LÍNEAS Y PRODUCTOS	
<b>Lavado de Ropa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detergentes</li> <li>• Jabón de lavar ropa</li> <li>• Azul para lavandería</li> </ul>
<b>Aseo Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jabón de cara</li> <li>• Champú</li> <li>• Crema dental</li> <li>• Betún</li> </ul>



### Limpieza del hogar

- Cera en pasta
- Cera líquida
- Etc.

**Fuente:** [<http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/SECTPERFMAN/2424.pdf>]. **DESCRIPCIÓN DEL SUBSECTOR.**

**Elaborado por:** sin autor

### 3.3.3 Importancia del Sector Químico y aportes en el contexto local

Las PYMES han venido jugando un papel importante en la economía del mundo y en el Ecuador no han sido la excepción pues han traído consigo generación de empleo, han colaborado con el desarrollo del país, han permitido repartir riqueza y sus productos y/o servicios han atendido a la satisfacción de necesidades básicas de la población.

En el Ecuador, según datos obtenidos del INEC, las PYMES han fulgurado los siguientes parámetros:

- Representan el 95% de las unidades productivas
- Generan el 60% del empleo
- Participan del 50% de la producción
- Amplio potencial redistributivo
- Capacidad de generación de empleo

- Amplia capacidad de adaptación
- Flexibilidad frente a los cambios
- Estructuras empresariales horizontales

En lo referente a la industria química ésta se ha constituido como un sector importante en la economía ecuatoriana por su participación en el PBI manufacturero, “solo el sector industrial de los químicos, Cauchos y Plásticos aportan con un 7% del PIB”<sup>16</sup>, jugando a la vez también un rol importante en las cadenas productivas de sectores industriales como textil, detergentes, cosméticos, calzado, envases y empaques para bebidas y alimentos, agricultura, construcción, confecciones, transporte y otros.

### **3.3.4 Desventajas del Sector de fabricación de sustancias y productos químicos en el contexto local**

“La mayoría de pequeñas y medianas empresas subyacen problemas originados en el rezago tecnológico y limitados métodos de gestión que se expresan en su incipiente forma de producir, vender y administrar del empresario”.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup>A, Mercado. (sin fecha de actualización). [<http://www.slideshare.net/verachristian/analisis-de-principales-sectores-industriales-y-el-uso-de-tics>]. *Industria Química – Ecuador*.

<sup>17</sup>INEC

Algunos puntos en los que las PYMES presentan falencias y por ende desventajas son:

- Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la fabricación de productos
- Insuficiente capacitación del personal.
- Insuficiencia de Financiamiento.
- Insuficiente cantidad productiva
- Inadecuación de la maquinaria y procedimientos propios a las normativas de calidad exigidas en otros países.

El incremento de importaciones de insumos químicos también ha sido un factor que ha limitado el avance de las PYMES del Sector Químico del Ecuador, ya que su demanda por insumos y productos aún no ha podido ser absorbida por la producción nacional ocasionando perjuicios para la balanza comercial del país ampliando cada vez más el déficit de la misma.

### 3.3.5 Recurso Humano

Según datos obtenidos del INEC las PYMES del Ecuador emplean o subemplean al 70% de la fuerza laboral del país y tienen varias características como:

- Empresas familiares,
- Alto uso de mano de obra,
- Poca tecnificación de procesos,
- Volumen de producción limitado,
- Ausencia de registros contables integrales.
- Tienen varios problemas en la parte administrativa, que se concentran principalmente en el área de inventarios.

Enfocados en el tema de Recursos Humanos el INEC indica que en las PYMES del Ecuador este recurso opera en áreas administrativas, operativas y técnicas y donde también se puede encontrar la existencia de personas discapacitadas. Ingresando en mayor profundidad el INEC revela que:

“El promedio de personas que trabaja en una PYME es de 19, de las cuales el 33% son mujeres. Con este número de personas, el 44% cubre

básicamente el mercado local (su ciudad); el 26% tiene alcance regional (su ciudad, los demás cantones de la provincia y en pocos casos, provincias adyacentes); apenas el 6% logra exportar.”<sup>18</sup>

### **3.3.6 Presencia del Marketing**

En la grande industria así como también en las pequeñas y medianas empresas el marketing cumple la misma función y va desde establecer los objetivos a corto y largo plazo, realizar un análisis de la realidad interna y externa de la empresa, delimitar bien al mercado y saber cómo se quiere ser percibidos para con estos fundamentos establecer estrategias de trabajo con la finalidad de conseguir beneficio y rentabilidad para la empresa.

Desarrollar un plan de marketing y llevarlo a cabo no depende de si es una gran industria o es una PYME sino de lo que es capaz de conseguir la organización y de los medios de los cuales se valga para poder cumplir los objetivos que se han trazado.

Dentro del movimiento del marketing es muy importante resaltar que una de las herramientas que permite que funcione su plan de acción es la comunicación, si

---

<sup>18</sup>INEC

la organización no tiene claro el mensaje que quiere comunicar a sus clientes, nada efectivo será el que se logre obtener buenos resultados.

**3.3.7 Proveedores y clientes Sector fabricación de sustancias y productos químicos y sus Subsectores de: a) Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y b) Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.**

En el Sector Químico, la industria de pinturas, lacas y barnices genera demanda en diversos sectores pues tiene relación con proveedores de la industria de productos químicos que le proporciona diversos derivados del petróleo como acetonas, disolventes, aditivos, y otros; con la industria de productos plásticos que le abastece de envases, con empresas de servicios de transportes y servicios financieros, entre otros. En lo referente a los clientes, mantiene relación con el sector de construcción y pesca ya que les abastece con pinturas domésticas y marinas, con la industria de muebles y accesorios de madera y productos metálicos, con la actividad metalmecánica en general.

La industria de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador está ligada a la demanda del mercado por la capacidad

adquisitiva de la población y por la capacidad de mercadeo de las empresas para colocar sus productos. Esta industria se encuentra vinculado con sus clientes a través de las ventas, el sector comercio y servicios; por el lado de los proveedores, está relacionada con el subsector de la industria química debido a los insumos químicos que requieren, de la misma forma, se relaciona con la industria de envases, la industria de fabricación de productos plásticos y la industria de vidrios y productos de vidrio.

### **3.3.8 Tipos de Financiamiento**

“Una empresa se puede financiar con dinero propio (capital accionario) o con dinero prestado (pasivos). La proporción entre una y otra cantidad es lo que se conoce como estructura de capital o financiamiento.”<sup>19</sup>

El acceso al financiamiento representa para muchas PYMES el crecimiento de su empresa o el estancamiento de la misma en el mercado y es por ello que las razones más comunes por las que una PYME busca financiamiento son:

- Adquisición de activos fijos.

---

<sup>19</sup>SIN AUTOR. (sin fecha de actualización). [<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3576/Diversas-formas-de-financiamiento->]. *DIVERSAS FORMAS DE FINANCIAMIENTO*.

- Apoyo al capital de trabajo.
- Reestructuración de pasivos.
- Desarrollo tecnológico.

Dentro de los principales tipos de financiamiento que las organizaciones pueden obtener con las instituciones bancarias son:

---

#### TIPOS DE FINANCIAMIENTO

<b>Descuento de documentos</b>	En donde la organización transmite títulos de crédito a la institución bancaria a cambio de que ésta última liquide el importe de los títulos descontando los intereses y comisión.
<b>Préstamo con garantía colateral</b>	Crédito con plazo máximo de un año y donde la institución bancaria recibe títulos de crédito como garantía.
<b>Crédito comercial irrevocable</b>	En este tipo de crédito participan el banco, el comprador y el vendedor. La carta de crédito funciona como respaldo al comprador de que recibirá la mercancía en las condiciones establecidas y al vendedor que recibirá el cobro del pedido. Por su parte el banco garantiza al que compra y al que vende, que la transacción será pagada y que la mercancía será entregada.
<b>Préstamo prendario</b>	Este crédito se canaliza para la compra de inventarios o para la recuperación del efectivo utilizado en la adquisición de los mismos. En este caso el banco únicamente financia un porcentaje del monto de los inventarios, los cuales se entregan como garantía al banco.
<b>Crédito simple</b>	El crédito simple se otorga a la empresa que tenga una actividad comercial o de servicio, debiéndose otorgar en garantía bienes muebles o inmuebles. Los intereses y el capital se cubren en forma



	mensual. Este tipo de préstamo únicamente se puede utilizar para un proyecto, mediante un contrato que se termina cuando se paga en su totalidad el crédito, cuyo monto se puede destinar a sólo una de las necesidades de la empresa, como es la compra de activos fijos, como apoyo capital de trabajo o para la reestructuración de pasivos.
<b>Préstamo de habilitación o avío</b>	Es un préstamo que busca apoyar al capital de trabajo y a los gastos directos de la empresa, como los gastos de producción que el negocio realiza de manera cíclica. Este financiamiento es otorgado a las empresas dedicadas a la industria, ganadería o agricultura.
<b>Préstamo refaccionario</b>	Préstamo de largo plazo con un período de gracia para su liquidación y que la organización la canaliza para la adquisición de activos fijos y/o pago de pasivos con proveedores.
<b>Crédito hipotecario</b>	Es un préstamo a largo plazo donde la institución bancaria solicita garantía principal que puede ser cualquiera de los activos de la empresa.

**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

### 3.3.9 Alcance comercial

La industria química ha llegado a configurarse como una pieza fundamental para otros tipos de industrias existentes en el mercado debido a que dependen de los insumos que ofrece este sector para poder concluir sus productos. Esta circunstancia también ha provocado que la industria química sea factor de un efecto multiplicador en la sociedad.

Cabe sacar a relucir también que este sector, en comparación con otros sectores industriales, sobresale debido a la alcance comercial que tiene en el mercado ya que esta industria se encuentra presente en casi todas las áreas de la vida como alimentación, vestido, vivienda, comunicaciones, transporte, entre otros; y también por el hecho de jugar un rol importante en la cadena de producción del resto de las industrias ya que no solo fabrica productos finales sino que también ofrece productos intermedios.

En el Ecuador la industria química, el Subsector de fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas; y el Subsector fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador; aún no han alcanzado la magnitud de desarrollo que otras industrias internacionales han logrado y no consiguen abastecer al mercado nacional lo que provoca que las industrias establecidas en el Ecuador así como el consumidor final lleguen a tener dependencia de importaciones de suministros que ofrecen estos subsectores para satisfacer sus necesidades.

### 3.3.10 Comparación con el enfoque global

La globalización de la economía de hoy en día junto con el avance de la tecnología provoca que las empresas incrementen la intensidad de competencia entre ellas obligándolas a desenvolverse en un entorno productivo global más agresivo. “Este marco competitivo impone centrarse sobre el -saber haber- tecnológico y de mercado, a la vez que se establecen alianzas estratégicas para acceder a una necesaria presencia global.”<sup>20</sup>

Las PYMES de la Industria de sustancias y productos Químicos en el Ecuador y específicamente el Subsector de fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas; y el Subsector fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador; tienen que desarrollar el sistema administrativo con el que funcionan para fortalecerlo y evitar que la competencia que lo rodea lo elimine del mercado o le gane market share por lo que el objetivo principal que debe perseguir de manera estratégica será el de desarrollar capacidades específicas de gestión y responsabilidades de carácter organizativo y administrativo, capaces de conjugar las decisiones estratégicas que se tomen y

---

<sup>20</sup>M, CARTATEGUI. (Sin fecha de actualización).

[<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/enfoestman.htm>]. **ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL MANAGMENT.**

las decisiones operativas en todos los niveles. Ello implica la capacidad de eliminar los posibles conflictos entre la necesidad de lograr la rentabilidad y eficiencia a corto y largo plazo y las necesidades de crecimiento.

### **3.3.11 Responsabilidad social del o de los subsectores estudiados**

La responsabilidad social de una organización hace referencia a la trascendencia que toma una empresa respecto a los impactos que tienen sus decisiones y actividades dentro de la sociedad y medio ambiente.

El sector industrial es uno de los sectores que mayor impacto provoca en el medio ambiente y en el Ecuador, los subsectores que se están analizando en esta investigación no son la excepción. La sociedad exige cada vez más que todo tipo de organización, sea esta grande, mediana o pequeña, concientice y maneje en su medio en las dimensiones social, económica y medioambiental, la responsabilidad social y es así también como Correa en el 2004 describió el grado de importancia del tema en discusión tanto para la organización como para la sociedad mencionando que "Los entornos naturales sanos que tienen capacidad de renovarse, y los recursos humanos mejor educados, sanos, y motivados, son la base que asegura la continuidad de la producción y el éxito de la empresa moderna".

Este enfoque de la responsabilidad social empresarial en la actualidad atribuye a que la organización no solo direcciona sus esfuerzos únicamente hacia la maximización de los beneficios económicos, sino a la vez al bienestar social, y medioambiental.

El análisis de la responsabilidad social de la empresa se lo observa en todas las actividades que desempeña, tanto internas como externas, en indicadores como mayor calidad en sus productos y/o servicios, fortalecimiento de la contribución de la organización a la sociedad ya sea en la creación de empleos, la capacitación ambiental, salud, seguridad, y medio ambiente.

## **4. HABILIDADES GERENCIALES**

### **4.1 ROL DE UN GERENTE**

#### **4.1.1 Niveles Gerenciales**

##### **4.1.1.1 Niveles gerenciales en las PYMES**

Una organización busca la eficiencia en sus actividades y obtener mejores resultados mediante la cooperación de su personal siendo por esta razón la existencia de los niveles organizacionales cuya función es el de responsabilizar el control de un grupo de personas de la organización a un gerente a fin de administrar de una manera más efectiva los recursos de la misma. Estos niveles gerenciales se encuentran divididos en:

---

## NIVELES GERENCIALES EN LAS PYMES

<b>Gerentes de Primera Línea</b>	<p>Conocidos también como supervisores y se encargan precisamente de la supervisión diaria del personal no administrativo. Ejemplo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El supervisor de un equipo de trabajo en el departamento de manufactura de una planta automovilística,</li> <li>• La jefa de enfermería del ala de obstetricia de un hospital</li> <li>• El capataz que supervisa a una cuadrilla de mecánicos en la función de servicio de una distribuidora de autos nuevos.</li> </ul>
<b>Gerentes Medios</b>	<p>Los gerentes medios son los que supervisan a los gerentes de primera línea y son quienes están encargados de organizar adecuadamente los recursos humanos y de otro tipo a fin de lograr cumplir las metas de la organización. Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Personal o Recurso Humano</li> <li>• Gerente de Finanzas y Contabilidad</li> <li>• Gerente de Producción o Manufactura</li> <li>• Gerente de Mercadeo y Ventas</li> <li>• Gerente de Administración</li> <li>• Gerente de Informática o de Tecnología</li> </ul>
<b>Alta Gerencia</b>	<p>Los gerentes altos son los responsables del desempeño de todos los departamentos, son quienes se encargan de establecer las metas de la organización y las políticas de sus operaciones. Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director general ejecutivo</li> <li>• Director y subdirector</li> </ul>

**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

En el ambiente de las PYMES existen casos en los que no se presenta la elaboración de una planificación estratégica y muchas de ellas manejan una estructura organizacional muy sencilla en la que interactúan únicamente una alta gerencia así como también una gerencia media a comparación de un organigrama complejo que suelen manejar las grandes empresas.

Son pocas las empresas que en la pequeña industria se encuentran adecuadamente organizadas con los tres niveles gerenciales que anteriormente fueron mencionadas.

**4.1.1.2 Niveles gerenciales del Sector de fabricación de sustancias y productos químicos: subsector fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas; y subsector fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador**

En una investigación exploratoria llevada a cabo en la muestra de PYMES estudiadas en la ciudad de Quito en el sector de fabricación de sustancias y productos químicos: subsector fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y



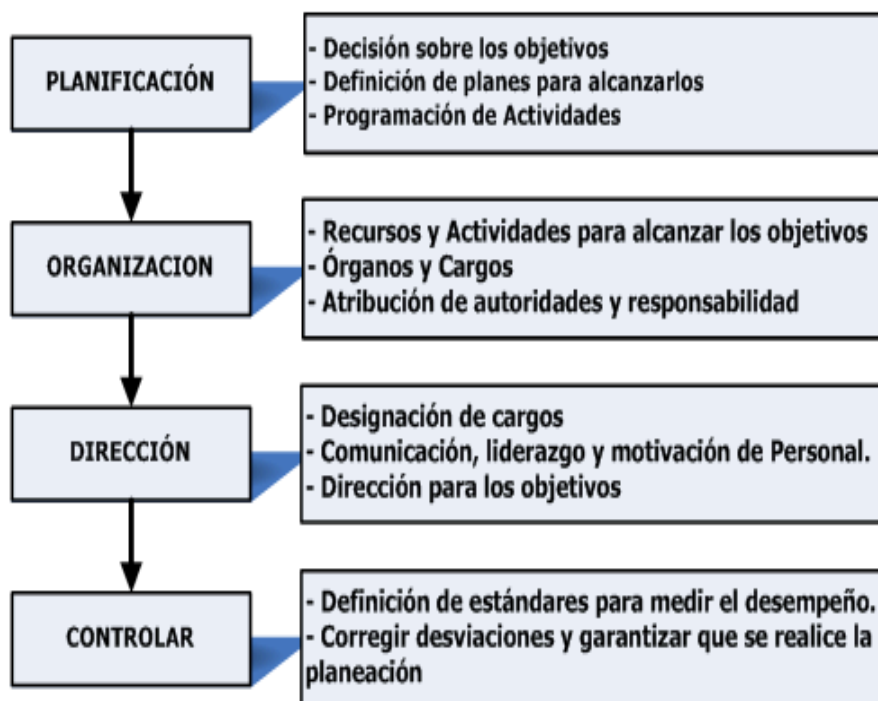
masillas; y subsector fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador, determinó que existen empresas en las cuales se dirigen con Presidentes, Gerente General, Gerentes administrativos y jefes o supervisores, es decir que se encuentran operando los tres niveles gerenciales que han sido estudiados, alta, media y gerencias de primera línea; mientras que en otras PYMES únicamente dirigen sus negocios con un gerente general y un gerente administrativos, operando con una alta y una gerencia media, es decir operan con dos niveles gerenciales, y en pocos pero no desapercibidos casos existen empresas que no manejan un organigrama.

#### **4.1.2 Funciones del Gerente General**

##### **4.1.2.1 Funciones del Gerente General de la PYME**

El Gerente General de una organización ya sea grande, mediana o pequeña debe coordinar adecuadamente los recursos para lograr alcanzar los objetivos de la empresa, ya que es el responsable de las operaciones y desempeño organizacional. Debido a estas circunstancias, Henry Fayol agrupó en cinco actividades las funciones

que un Gerente debe llevar a cabo para administrar adecuadamente una empresa y que con el tiempo se han quedado reducidas a cuatro las cuales son:



**Fuente:** [ <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>]. **EL PROCESO ADMINISTRATIVO.**  
**Elaborado por:** J. Mónica Thompson B.

**4.1.2.2 Funciones del Gerente general del Sector de fabricación de sustancias y productos químicos: subsector fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas; y subsector fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador**

La PYME caracterizada por empresas familiares dirigidas por miembros de la familia propietaria o personas muy vinculadas a ellos enfrentan desafíos internos y externos al igual que la PYME a nivel mundial, debido al proceso de globalización de los mercados y evolución de las tecnologías de información, según lo describe Daisy Pérez en su artículo titulado “Gerencia Pyme, fortaleza sustentable para el desarrollo endógeno.”

Pese a las situaciones del entorno, los ejecutivos siguen siendo responsables de dirigir, coordinar y controlar la planificación e implementación de la estrategia organizacional, y de los procesos administrativos y productivos que se desprenden de la PYME, el proceso gerencial de cualquier empresa está conformado por un conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad, ese conjunto de etapas o fases se interrelacionan y forman un proceso integral. Constituido primordialmente por la fase estructural o

mecánica, donde establece lo que debe hacerse y la fase operativa o dinámica referida a cómo manejar de hecho el organismo social.

### **4.1.3 Los Gerentes Funcionales**

#### **4.1.3.1 Los Gerentes Funcionales de la PYME**

Cuando una PYME emprende su negocio, usualmente la estructura organizacional se encuentra conformada únicamente por el emprendedor quien es el que asume todos los roles administrativos, es decir, es el Gerente General , el Jefe de Producción, de Logística, Finanzas y Ventas, manteniéndose esta administración hasta que la empresa empieza a crecer y consolidar su estructura funcional.

La estructura funcional de una empresa tiene que consolidarse en función de las necesidades operativas, las mismas que deben buscar el satisfacer las necesidades de los clientes, esto sucede cuando una PYME emprende, inicialmente el proceso no es formal, pero si su búsqueda es el satisfacer las necesidades de sus clientes lo más

probable es que termine cambiando su estructura como un proceso natural.

Entonces la estructura funcional lo que busca es el definir las especialidades ocupacionales similares dentro de la organización, es decir la denominada departamentalización funcional donde los Gerentes Funcionales son los que responden por la gestión de las mismas (Gerente de marca, ventas, recursos humanos, marketing, etc.), esta estructura funcional determina el obtener mayor eficiencia en las operaciones de la empresa y cumplir los objetivos que persigue el negocio.

Dentro de una estructura funcional se presentan subdivisiones entre las cuales existirá relación sea esta de colaboración, apoyo o subordinación. “Estas subdivisiones deberán tener definidas sus objetivos, tareas y funciones, así como la interrelación con las restantes áreas de la organización, incluyendo el sistema de obtención y entrega de información.”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup>F, ALVAREZ. (Sin fecha de actualización). [<http://www.monografias.com/trabajos26/organizacion-pymes/organizacion-pymes.shtml>]. *Organización Interna en las PYMES.*

Las PYMES comparadas con las grandes empresas no manejan una estructura funcional tan definida que les ayude de una mejor manera a su operatividad como es observado en la asignación de funciones específicas o especializadas de las grandes empresas. Aún no existe una marcada presencia de administración con gerencias funcionales en las PYMES por lo que la administración y sobrecarga de funciones sigue a compromiso de un solo gerente en muchas de estas empresas.

**4.1.3.2 Los Gerentes Funcionales del Sector de fabricación de sustancias y productos químicos: subsector fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas; y subsector fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador**

La investigación exploratoria en el sector de fabricación de sustancias y productos químicos concretamente en el subsector fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas; y subsector fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador; permitió determinar que en ciertas PYMES de estos subsectores mencionados, comprobando no ser la mayoría, se manejan niveles operativos en los que se manifiestan gerentes funcionales para áreas

tales como: administrativa, logística, comercial, contabilidad y producción.

Mientras que otro mayoritario porcentaje de PYMES de la muestra que se tomo de los subsectores mencionados, indicaron no operar con gerencias funcionales y todas sus actividades recaían en el Gerente Administrativo quien dirige todas las funciones de liderazgo del negocio.

## **4.2 HABILIDADES GERENCIALES**

### **4.2.1 Antecedentes**

Diferentes enfoques sobre Habilidades gerenciales a lo largo del tiempo han existido muchas investigaciones y aportes de diferentes autores que han sumado sus conocimientos a fin de identificar cuáles son las habilidades que requieren los gerentes para desempeñar de una manera eficaz y eficiente sus funciones, a continuación se describirán algunas de ellas:

ANTECEDENTES HABILIDADES GERENCIALES	
AUTOR	HABILIDADES PROPUESTAS
Robert Katz (1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad técnica</li> <li>• Habilidad humanística (sensibilidad)</li> <li>• Habilidad conceptual</li> </ul>
Henry Mintzbert (1986)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Roles interpersonales <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Figura ceremonia</i></li> <li>• <i>Líder motivador</i></li> <li>• <i>Enlace</i></li> </ul> </li> <li>2. Roles informativos <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Monitor</i></li> <li>• <i>Diseminador</i></li> <li>• <i>Vocero</i></li> </ul> </li> <li>3. Roles decisorios <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Emprendedor</i></li> <li>• <i>Manejador de perturbaciones</i></li> <li>• <i>Distribuidor de recursos</i></li> </ul> </li> </ol>
Edgar H. Schein (1978)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad Motivaciones y valores</li> <li>• Habilidades y destrezas analíticas</li> <li>• Habilidades interpersonales y de grupo</li> <li>• Habilidades emocionales</li> </ul>
Hall (1996), Sims y Lorenzi (1992)	<p>Las habilidades de auto administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de trabajar en función de metas auto impuestas</li> <li>• Administración del tiempo dedicado a diferentes actividades</li> <li>• Auto monitoreo o auto observación</li> <li>• Autocontrol o la capacidad de posponer gratificaciones inmediatas por un bien</li> </ul>



	superior
<b>Drucker (1981)</b>	Drucker ante el aporte dado por Schein de las cinco condiciones organizacionales que deben cumplirse para mantener o aumentar la efectividad en las organizaciones, habilidades que fueron citadas anteriormente en el presente proyecto en el enfoque planteado por Schein, menciona que no es probable que un mismo administrador domine todas estas habilidades, pero todos los gerentes necesitan comprender su naturaleza, qué pueden aportarle y qué le exigen.
<b>Raineri y Fuch (1995)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuración del trabajo</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Adiestramiento</li> <li>• Reorientación de desempeño inadecuado</li> <li>• Reconocimiento social</li> <li>• Manejo de conflicto</li> <li>• Comunicación interpersonal</li> <li>• Equipos de trabajo</li> </ul>
<b>Barnard (1983)</b>	Barnard, menciona que la comunicación es una habilidad importante para el gerente de una empresa y cuyo rol primario debe el ser comunicador. “El gerente debe utilizar la comunicación para facilitar la cooperación entre los miembros que representan a todos los niveles y a las divisiones de la organización.” <sup>22</sup>
<b>Robbins (1998)</b>	<p>Habilidades interpersonales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad de manejo de conflicto</li> <li>• Habilidades para delegar</li> <li>• Habilidades de asesoramiento</li> <li>• Habilidades políticas</li> <li>• Habilidades de negociación</li> </ul>

<sup>22</sup>SIN AUTOR. (Sin fecha de actualización). [[http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014413/014413\\_05.pdf](http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014413/014413_05.pdf) ].  
**CAPITULO 5: HABILIDADES GERENCIALES.**

**Salovey y Mayer  
(1990)**

**Habilidades emocionales:**

- La comprensión de las propias emociones.
- La expresión de éstas en consideración del contexto social en que ocurren.
- El uso de las emociones para dirigir y motivar el propio comportamiento.
- La comprensión de las emociones de otros.
- La administración de relaciones interpersonales, especialmente a través de la administración de las emociones de otros.

**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

#### **4.2.2 Las Habilidades Gerenciales como herramienta para el Desarrollo**

##### **Organizacional**

Es importante para una organización el contar con gerentes que empujen a la empresa hacia su crecimiento, que posean habilidades que permitan crear en su equipo compromiso con la organización y por ende con su trabajo, estimule al aprendizaje y direcciona a los miembros de la organización hacia los metas que busca la misma.

“El enriquecimiento del trabajo suele estar asociado al desempeño de un gerente, ya que es él quien está en la parte superior de la estructura organizacional; donde la supervivencia de la organización depende de su habilidad, teniendo que tomar constantemente decisiones sobre objetivos,

acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, como también de la satisfacción del personal como ser humano que es.”<sup>23</sup>

El papel que juegan los gerentes y por ende las habilidades que éstos posean para administrar las organizaciones ya sean éstas grandes, medianas o pequeñas es determinante y concluyente pues son quienes crean oportunidades para los empleados, evalúan su desempeño y fomentan la productividad, y es en este punto donde los empleados al ser gestionados debidamente, junto con otros recursos de la empresa, ayudan a la adaptación e innovación continua de la organización para adecuarla a las demandas del mercado.

Estos argumentos que se han mencionado indican que las habilidades gerenciales son una herramienta indispensable para el desarrollo, en tecnologías, en procesos y estructuras organizacionales, cooperando con la eficiencia y salud de la organización y promoviendo un liderazgo responsable y competitivo dentro de la dinámica que conlleva la organización tanto internamente con los empleados y recursos de la misma como externamente con la sociedad.

---

<sup>23</sup>F, CASTRO. (Sin fecha de actualización). [<http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>]. *Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional*.

### 4.2.3 Métodos y Modelos para evaluar Habilidades Gerenciales

Uno de los procedimientos que se ha utilizado ya desde hace algunos años para evaluar las habilidades gerenciales es la denominada Evaluación 360°, éste método evalúa a la persona desde diferentes perspectivas: su jefe, sus colegas, sus subordinados, otros clientes internos, su propia autoevaluación, también puede formar parte los clientes externos, éste último dependiendo de la cultura que tenga la Organización. Lo que busca este método de evaluación es el “obtener retroalimentación del desempeño de un individuo desde otros puntos vista, a fin de eliminar la subjetividad del estilo tradicional de la evaluación, en el cual el jefe es juez y jurado.”<sup>24</sup>

Otros medios de evaluación de habilidades gerenciales que el Lic. Julio Quintana menciona en su informe de “Identificación y Evaluación de competencias personales y sociales” son:

- ejercicios prácticos
- método de proyectos
- trabajos en equipo, debates
- ejercicios de simulación

---

<sup>24</sup>SIN AUTOR. (Sin fecha de actualización).

[<http://www.strategylinksolutions.com/peoplelink/notilink/articulos/competencias.pdf>]. *Desarrollo y Evaluación de Competencias Gerenciales*.

- ejercicios de planificación
- ejercicios de casos
- ejercicios de toma de decisiones
- ejercicios de análisis de problemas
- entrevistas estructuradas
- presentaciones orales
- juego de roles

#### **4.2.4 Habilidades Gerenciales entre sectores y ramas de actividad (Cross – Occupational Competences)**

Información obtenida de auloglobal en su folleto virtual titulado “Desarrollo de Competencias Gerenciales” indica que entre los requerimientos del mercado laboral de gerentes para diferentes niveles organizacionales así como el perfil demandado, se encuentra un conjunto de competencia que de manera reiterativa exige. Entre ellas se encuentran:

*Competencias Gerenciales*

- Habilidades de dirección, liderazgo, toma de decisiones, gestión de talento humano, planeación estratégica.
- Servicio al cliente: Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades basadas en las necesidades del cliente, solicitar retroalimentación del cliente y buscar continuamente incrementar la satisfacción de éste.
- Efectividad Personal: Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vista de otros y crear sinergia para lograr resultados.
- Toma de decisiones: Tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas.
- Trabajo en equipo: Obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.
- Desarrollo de personas: evaluar necesidades de desarrollo, identificar trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, manejar trabajo en equipo efectivo.
- Liderazgo: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, autoridad, distribución de responsabilidades.

*Competencias personales y humanísticas*

- Habilidades de comunicación, desarrollo de hábitos positivos, crecimiento personal, ampliación de paradigmas.
- Competencias cognitivas: Se refiere a elementos intelectuales, estructurales y al manejo de información por parte del individuo
- Adaptabilidad: Capacidad de manejar situaciones de cambio, retos y explorar nuevas metodologías.
- Orientado a resultados: Persistir a pesar de los obstáculos e impedimentos
- Aprendizaje continuo: Capacidad para aprender continuamente de la experiencia, perseguir oportunidades de desarrollo, buscar retroalimentación y modificar positivamente hábitos y conductas.
- Responsabilidad: aceptar su propia responsabilidad para producir resultados.

*Competencias profesionales y técnicas*

- Conocimientos y comprensión de todos los aspectos técnicos que involucran el trabajo del asociado con el cliente, habilidades de negociación con el cliente, conocimiento y manejo de servicios.

- Desarrollo de estrategia: Adquirir conocimientos de la industria, desarrollar conocimiento del cliente, desarrollar el plan de servicio al cliente.
- Logro de resultados: Responder a los clientes, dirigir proyectos, manejar riesgos, aplicar conocimientos y aplicar tecnología.

#### **4.2.5 Importancia del desarrollo de Habilidades Gerenciales según varios autores**

Según una revista Venezolana “Revista de Ciencias Sociales” menciona que en el caso de las pequeñas y medianas industrias (PYMES) venezolanas, y las zulianas en particular, se hace énfasis en capacitación de los gerentes ya que a ellos les corresponde orientar el desarrollo de las empresas en los entornos cambiantes que enfrentan, donde la competitividad y el éxito se asocian a la capacidad de adaptarse a dichos cambios; por lo tanto es prioritario que desarrollen habilidades que le permitan manejar nuevas asignaciones y mayores exigencias en el trabajo.

En una investigación de habilidades gerenciales, estudiantes de la Universidad Austral de Chile concluyeron que en las sociedades occidentales de economía de mercado como la chilena se enfatiza la competencia, el individualismo y la



eficiencia. En esta clase de entorno los procesos educacionales y los modelos y estilos de vida propagados fomentan y preparan a las personas para actuar en forma técnica y racional. Por lo tanto es razonable que las personas enfatizen dentro del desarrollo de sus carreras la adquisición y consolidación de habilidades analíticas, descuidando una preparación integral que incluya el desarrollo de habilidades interpersonales y emocionales.

En el artículo de “Habilidades Directivas para el Desarrollo Organizacional” por Agustín Maning, se cita a Gómez y Pin (1994) quien mencionan que “dirigir es educar”, es decir para el correcto funcionamiento de la organización, es necesario el desarrollo de las capacidades y habilidades necesarias para el funcionamiento correcto de la persona durante los procesos de gestión. Agustín Maning concluye en su artículo que El desarrollo de las habilidades gerenciales no es exclusivo de un puesto que se llame “gerente” o “directivo”. Es requerido para cualquier persona que desarrolle labores de administración de un sistema que esté formado por personas, estructuras y tecnología.

### 4.3 HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR EDGAR H. SCHEIN

#### 4.3.1 Quién es Edgar H. Schein

Edgar H. Schein es un profesor estadounidense nacido en el año de 1.928 y que ha logrado establecer y aportar profundos análisis y por ende avances en temas que competen a los procesos de cambio, mejora y desarrollo organizacional de una empresa. A continuación se describe un cuadro que destaca un breve resumen de quién es Edgar Schein:

**Gráfico 7**

Edgar H. Schein	
<b>Nacido</b>	1928
<b>Residencia</b>	Estados Unidos
<b>Ciudadanía</b>	Estados Unidos
<b>Nacionalidad</b>	Norteamericano
<b>Campos</b>	Psicología
<b>Instituciones</b>	MIT Sloan School of Management
<b>Conocido por</b>	persuasión coercitiva , desarrollo organizacional , desarrollo profesional , consultoría de procesos de grupo , cultura organizacional , la cultura corporativa
<b>Concesiones notables</b>	Lifetime Achievement Award en el lugar de trabajo Aprendizaje y Desempeño de la Sociedad Americana de Directores de Formación, 2000 Everett Cherington Hughes Award for Career Scholarship, 2000 Cherington Everett Hughes Premio Beca de Formación, 2000 Marion Gislason Award for Leadership in

Executive Development, 2002 Marion  
Gislason Premio al Liderazgo en Desarrollo  
Directivo, 2002

**Fuente:** [http://translate.googleusercontent.com/translate\_c?hl=es&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar\_Schein&prev=/search%3Fq%3DEDGAR%2BSCHEIN%26hl%3Des%26prmd%3Dib&rurl=translate.google.com.ec&usg=ALkJrhhCSsELtBkZJIMjlqRmfrH05fnN-g].  
*Edgar Schein.*

**Elaborado por:** sin autor

#### 4.3.2 Aportes a lo largo del tiempo

Schein ha aportado conceptos para el desarrollo de una organización en su administración y ha sido conocido por temas tales como:

APORTES EN EL TIEMPO POR E. SCHEIN	
Persuasión coercitiva	La cual según Schein busca producir cambios de comportamiento ideológicos de una manera plenamente consciente, mentales individuales intactos, y circunstancias que Schein menciona se las puede encontrar en ocurrencias de la universidad, fraternidades, la religión, programas de reinserción social, las fuerzas armadas y otras instituciones convencionales.
Desarrollo organizacional	Se encuentra enfocada en procesos de cambios en la organización cuyo objetivo es la eficiencia y salud de la misma que buscan un continuo crecimiento mediante el dinamismo y trabajo de quienes la lideran y de quienes la conforman.

<p><b>Desarrollo profesional</b></p>	<p>Dentro de lo que conlleva el desarrollo organizacional, el desarrollo profesional es evaluado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la administración que tienen las personas de sus carreras dentro y entre organizaciones</li> <li>• la estructuración del desarrollo de las carreras de los empleados dentro de la organización.</li> </ul>
<p><b>Consultoría de procesos de grupo</b></p>	<p>La consultoría de procesos de grupo busca el aportar con una retroalimentación a los miembros de la organización en cuanto al desempeño de su trabajo a fin de que puedan tomar medidas correctivas o mantener y pulir actitudes que tienen esto con miras a obtener mejores resultados en sus actividades. En este proceso interactúa un consultor o instructor quien es el que analiza el comportamiento de los miembros de la organización y es quien ofrece la retroalimentación.</p>
<p><b>Cultura organizacional</b></p>	<p>“Schein (2004) identifica tres niveles distintos en las culturas organizacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Artefactos y comportamientos.</i>- Incluyen los materiales o elementos de identificación verbal en una organización. Arquitectura, muebles, código de vestimenta, chistes de oficina, y la historia todos los artefactos ejemplifican la organización.</li> <li>✓ <i>Valores.</i>- Son las declaraciones de la organización o deseos de los elementos culturales. Esto es a menudo un escrito o declaración que el CEO o el presidente esperan se maneje y practique en todo el entorno de la oficina.</li> <li>✓ <i>Supuestos.</i>- Los supuestos son los valores reales que la cultura representa, no necesariamente está asociada a los valores. Estos supuestos son típicamente tan bien integrados en la dinámicas de la oficina que son difíciles de reconocer desde el interior.”<sup>25</sup></li> </ul>

<sup>25</sup>SIN AUTOR. (07 junio 2010).

[[http://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?hl=es&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar\\_Schein&](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=es&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein&)

**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.  
**Elaborado por:** Andrea Ayala

### 4.3.3 Habilidades Propuestas

Schein establece que un Gerente debe manejar cuatro habilidades específicas para administrar de manera eficaz una organización, estas habilidades son las que a continuación se mencionan:

**a) Habilidades Analíticas.**- Este grupo lo conforman habilidades que ante un problema permiten identificarlo, analizarlo, sintetizarlo, y obtener una solución para el mismo basado en la información disponible, estas habilidades también son necesarias para procesar información. Entre estas habilidades se encuentran:

- La habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas.
- La capacidad de síntesis e interpretación de información.
- La capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.

- La capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

**b) Habilidades Emocionales.-** Estas habilidades ayuda a que, tal como lo menciona Schein, se pueda tener independencia emocional ante cualquier tipo de acontecimientos permitiendo al individuo un desenvolvimiento eficaz y perseverante en un entorno cambiante y de alta complejidad.

Las habilidades emocionales son usadas por las personas para:

- Tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros.
- Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante.
- La perseverancia.
- El enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social.
- El poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

c) **Habilidades de Motivación y Valores.-** Estas habilidades son esenciales para el gerente en lo referente al tema del desarrollo de su compromiso hacia el cargo que ejerce y por ende hacia la empresa en la cual desempeña sus funciones. Entre estas habilidades Schein destaca se encuentra:

- El compromiso con la organización y su misión.
- El deseo de obtener logros en su trabajo.
- El grado de dedicación a su carrera.
- El ajuste entre los valores e intereses personales.
- Los valores e intereses del cargo u organización.

**Habilidades Interpersonales.-** Son las habilidades que permiten relacionarse efectivamente con otras personas al interior y exterior de la organización. “Las habilidades interpersonales permiten relacionarse con una diversidad de personas, especializaciones, prioridades, nacionalidades y culturas en forma armónica.”<sup>26</sup> Estas habilidades incluyen competencias en áreas como:

- Comunicación interpersonal.
- Desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados.

---

<sup>26</sup>A, RAINERI. (Octubre 1998). [<http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1-N2/4%20Raineri.pdf>].  
**HABILIDADES GERENCIALES: ANÁLISIS DE UNA MUESTRA DE ADMINISTRADORES EN CHILE.**

- La capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo.



**5. HABILIDADES GERENCIALES IDENTIFICADAS EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS Y SUS SUBSECTORES DE: A) FABRICACIÓN DE PINTURAS, BARNICES Y PRODUCTOS DE REVESTIMIENTO SIMILARES, TINTAS DE IMPRENTA Y MASILLAS. B) FABRICACIÓN DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR, PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR EN LAS PYMES DE QUITO**

En la indagación de la presente investigación se llevó en efecto el análisis de una población de 663 empresas que constan como Pymes de la Industria Manufacturera de Quito en el ranking 2008 de la Superintendencia de Compañías, de esta población se tomó como muestra a 26 empresas del sector de Fabricación de Sustancias y Productos Químicos, siendo 12 de ellas del subsector fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y; 14 empresas del subsector de fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador.

Para poder identificar las habilidades gerenciales que han sido propuestas por Edgar Schein y que son tema de estudio de la presente disertación se aplicó a la muestra anteriormente mencionada una encuesta on-line cuyo diseño, puesta en web y entrega

de datos obtenidos fue dirigido por la Dirección de Informática de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. El formulario que se empleó en la encuesta fue desarrollado por el Grupo de Docentes Investigadores de Habilidades Gerenciales FALIMAR perteneciente a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, este formulario consta de 80 preguntas las mismas que aplican escala de likert, cada pregunta se encuentra determinada por una habilidad y sub-habilidad.

La herramienta que se utilizó para el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta mencionada a los gerentes del subsector estudiados fue Microsoft Excel. El análisis que se obtuvo a través de esta herramienta se encuentra desplegado en los temas que han sido desarrollados en el presente capítulo.

## 5.1 IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL GERENCIAL DE LOS SUBSECTORES ANALIZADOS

### 5.1.1 Nivel jerárquico

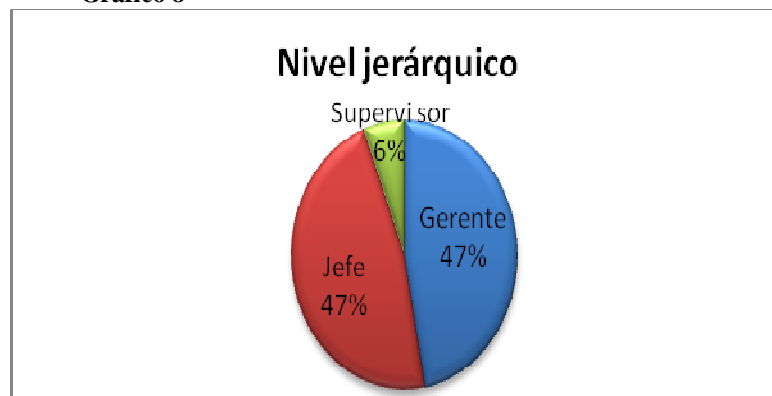
SECTOR: Fabricación de Sustancias y Productos Químicos	
<b>5.1.1.1 SUBSECTOR:</b> Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas	<b>5.1.1.2 SUBSECTOR:</b> Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
<p>La alta gerencia y gerencia media, conocidos también como nivel 1 y nivel 2 respectivamente, se encuentran predominando con un 96% en este subsector industrial donde un 47% pertenece al sector de los gerentes y el 47% restante pertenece al nivel jerárquico de jefes.</p> <p>Los supervisores quienes pertenecen a la gerencia de primera línea o conocidos también como nivel 3 prevalecen únicamente con un 6% indicando así un menor y mínimo predominio de este nivel jerárquico en este subsector industrial.</p>	<p>En este subsector la alta gerencia y la gerencia media tienen un predominio equivalente donde un 50% pertenece a los gerentes y el otro 50% a los jefes.</p> <p>Es notorio que en este subsector la gerencia de primera línea no forma parte importante en la estructura organizacional de las empresas que fueron analizadas debido a que no existe ni un mínimo de porcentaje que refleje su participación dentro de la estructura jerárquica de estas PYMES.</p>

### SECTOR: Fabricación de Sustancias y Productos Químicos

#### 5.1.1.1 SUBSECTOR: Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas

Éstos índices ratifican el análisis que se pudo obtener en la investigación exploratoria que se llevó en efecto en este subsector, indicando así que la presencia de la gerencia de primera línea no es común en la estructura organizacional que manejan las PYMES de este subsector pero la alta gerencia y gerencia media si forman parte importante en la estructura que manejan estas PYMES inclusive demostrando un predominio equivalente.

Gráfico 8



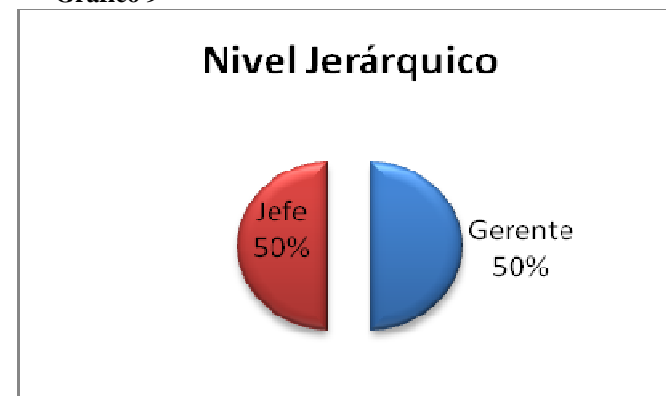
**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

#### 5.1.1.2 SUBSECTOR: Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador

La alta gerencia y gerencia media demuestran una situación completamente contraria a la gerencia de primer nivel ya que éstas indican con su porcentaje formar parte muy importante y de manera equivalente en los niveles jerárquicos que maneja este subsector en las PYMES de la Industria Química del Distrito Metropolitano de Quito.

Gráfico 9



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

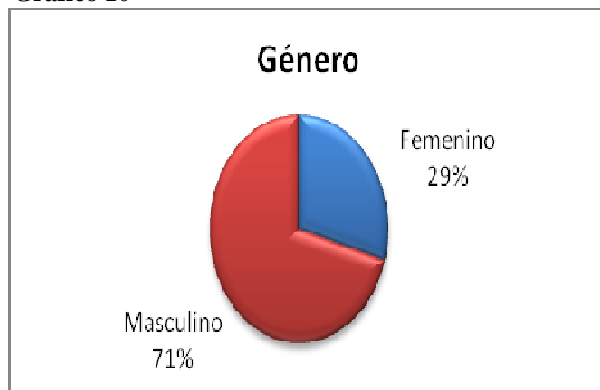
### 5.1.2 Género

<b>SECTOR: Fabricación de Sustancias y Productos Químicos</b>	
<b>5.1.2.1 SUBSECTOR:</b> Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas	<b>5.1.2.2 SUBSECTOR:</b> Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
<p>Este subsector se encuentra definido por la presencia del género masculino en los niveles gerenciales con un 71%, mientras que las mujeres conforman un poco más de la cuarta parte con un 29%.</p> <p>Es oportuno apreciar que pese a que el género masculino por su porcentaje es el que predomina dentro de la estructura de los niveles jerárquicos de este subsector la presencia del género femenino también ha tomado un porcentaje distintivo lo cual nos permite considerar que cada vez la mujer está siendo considerada para tomar posición en rangos importantes en las estructuras jerárquicas de las PYMES de la Industria Manufacturera Química del Distrito Metropolitano de Quito.</p>	<p>El 30 % de las personas encuestadas que conformaban parte de los niveles gerenciales de este subsector fueron hombres, mientras que el 70% de los encuestados resultaron ser del género femenino.</p> <p>El predominio de este subsector está determinado por el porcentaje que indica el género femenino lo que demuestra que la mujer en el tiempo de hoy ya se encuentra jugando un rol muy importante en la estructura gerencial de las PYMES que han sido analizadas caso contrario a lo que se pudo observar en el subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas, donde el género masculino es el que prevalece.</p>

### SECTOR: Fabricación de Sustancias y Productos Químicos

**5.1.2.1 SUBSECTOR:** Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas

**Gráfico 10**

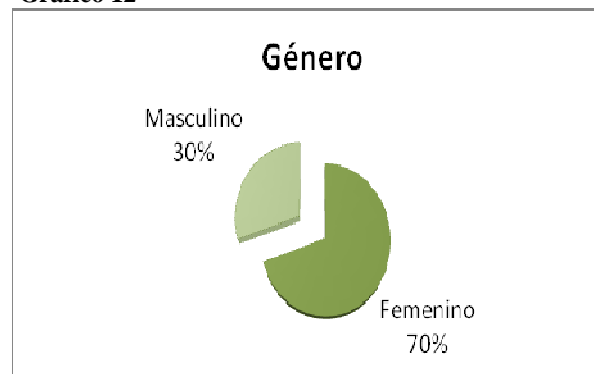


**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

**5.1.2.2 SUBSECTOR:** Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador

**Gráfico 12**



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

### 5.1.3 Perfil profesional

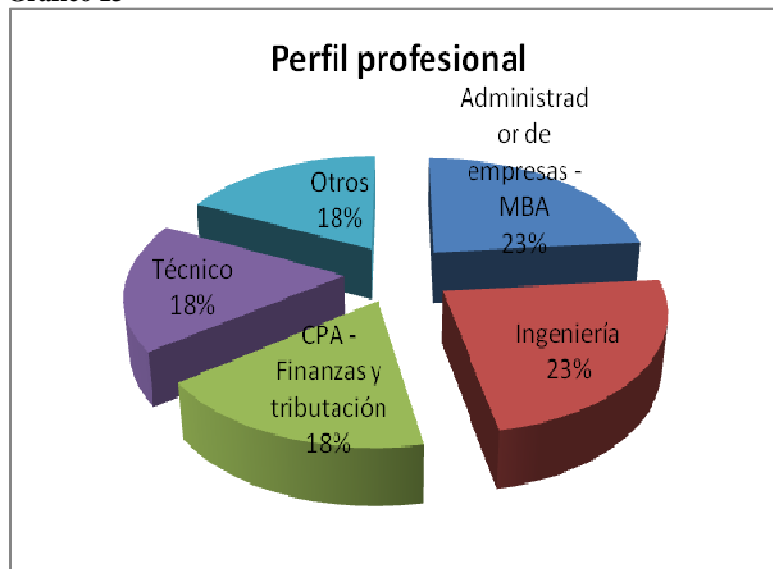
<b>SECTOR: Fabricación de Sustancias y Productos Químicos</b>	
<b>5.1.3.1 SUBSECTOR:</b> Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas	<b>5.1.3.2 SUBSECTOR:</b> Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
<p>Las especialidades de Administrador de empresas – MBA e Ingeniería conforman el 46% del perfil profesional de los niveles gerenciales, donde el 23% de los encuestados presentan un perfil profesional de Administrador de empresas – MBA, mientras que otro 23% presentan su perfil profesional en Ingeniería.</p> <p>Tanto Administración como Ingeniería son profesiones que predominan en las personas que dirigen las PYMES de este subsector mientras que un 18 % de los encuestados se encuentran especializados en CPA-Finanzas y Tributación, otro 18% en el sector Técnico y un último 18% en Otros.</p> <p>Administración de Empresas sigue siendo una de las profesiones en las que se especializan el mayor porcentaje de las personas que llegan a manejar las empresas y por ende que llegan a formar parte del sector</p>	<p>La profesión más representativa y que prevalece con un 40% dentro de la muestra investigada en este subsector en los niveles gerenciales es Administrador de empresas – MBA.</p> <p>Otras profesiones que se presentan en este subsector en los niveles gerenciales con menor porcentaje son Ingeniería con un 20 %, CPA-Finanzas y Tributación con un 10%, Técnico con un 10% y Otros con un 20%.</p> <p>Al igual que el subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas, se puede identificar que el perfil profesional que prevalece en el interés de los encuestados ha sido la especialidad de Administrador de empresas – MBA, información que permite observar la importancia y preferencia que tiene esta</p>

### SECTOR: Fabricación de Sustancias y Productos Químicos

#### 5.1.3.1 SUBSECTOR: Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas

gerencial de las mismas.

**Gráfico 13**



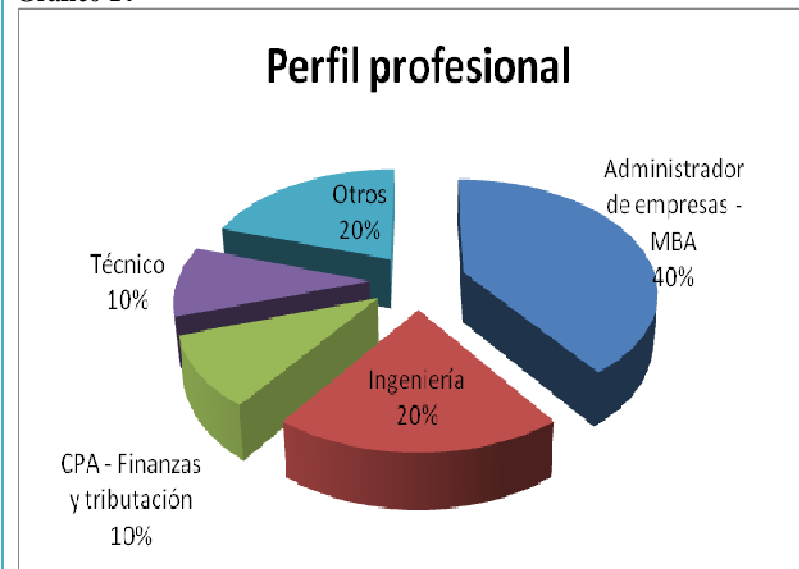
**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

#### 5.1.3.2 SUBSECTOR: Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador

especialidad para las personas que conforman los niveles gerenciales en las PYMES analizadas.

**Gráfico 14**



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala



#### 5.1.4 Formación académica

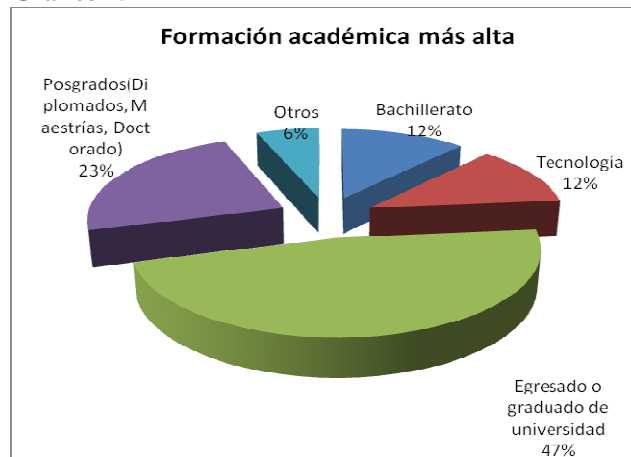
<b>SECTOR: Fabricación de Sustancias y Productos Químicos</b>	
<b>1.1.4.1.SUBSECTOR:</b> Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas	<b>1.1.4.2.SUBSECTOR:</b> Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
<p>El 47% de las personas que fueron encuestadas en este subsector en la estructura organizacional gerencial son egresados o graduados de la Universidad, y no quedándose a tras de este porcentaje un 23% de las personas encuestadas indican que su formación académica más alta ha sido los Posgrados como Diplomado, Maestría o Doctorado.</p> <p>Un 12% de los encuestados indicaron que su formación académica llegó únicamente hasta la Tecnología, otro 12% mencionaron que llegó hasta el Bachillerato mientras que un 6 % ha tenido Otro tipo de formación académica.</p> <p>Los cargos gerenciales de este subsector se encuentran ocupados en su mayoría por personas que en su carrera académica han egresado o se han graduado de la Universidad y es muy interesante señalar que dentro de los mayores porcentajes que indica esta</p>	<p>La formación académica más alta que se encuentra presente en el grupo de personas que se encuentran en la estructura gerencial de este subsector es la Universidad donde los estudios realizados indican que un 40% de los encuestados han egresado o se han graduado de la Universidad.</p> <p>Un 20% de las personas que dirigen las PYMES de este subsector han realizados Posgrados como Diplomados, Maestrías o Doctorados. En total el 60 % de las personas que se encuentran a la cabecilla de estas empresas analizadas demuestran tener una formación académica alta lo que indica que un alto porcentaje de los individuos que ocupan puestos en los niveles gerenciales se encuentran adecuadamente capacitados.</p> <p>Siguiéndole a estas cifras tenemos a un 10% de personas que han llegado a tener una formación</p>

### SECTOR: Fabricación de Sustancias y Productos Químicos

#### 5.1.4.1 SUBSECTOR: Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas

investigación los Posgrados ha sido el perfil académico de un grupo considerable de las personas encuestadas indicándonos de tal manera que el 70% de las personas que se encuentran en los niveles gerenciales de las PYMES analizadas tienen una formación académica alta lo que quiere decir que la mayoría de las personas que dirigen las empresas de este subsector son personas especializadas.

**Gráfico 15**

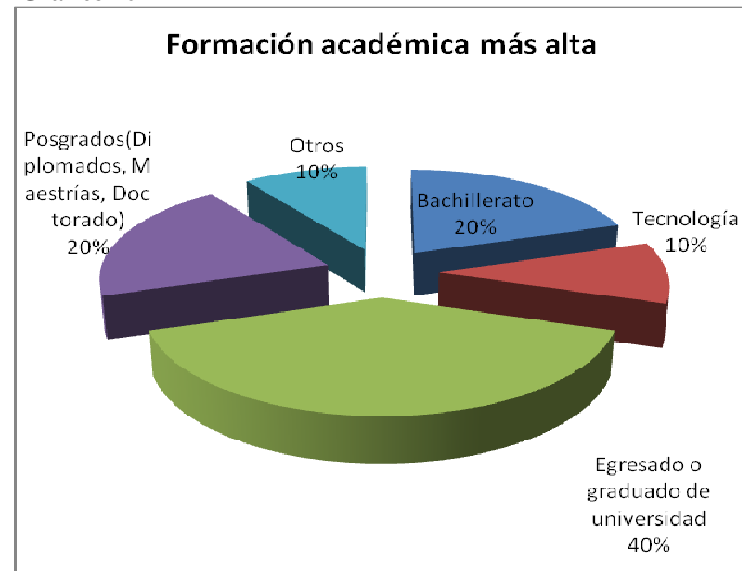


**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.  
**Elaborado por:** Andrea Ayala

#### 5.1.4.2 SUBSECTOR: Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador

académica en Tecnología, un 20% ha llegado hasta el Bachillerato mientras que un 10% tiene Otro tipo de formación académica.

**Gráfico 16**



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

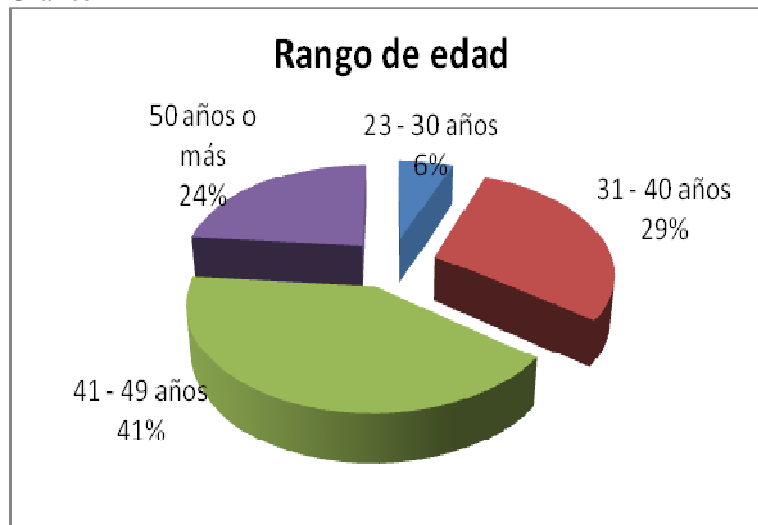
### 5.1.5 Rango de edad

SECTOR: Fabricación de Sustancias y Productos Químicos	
1.1.8.1. SUBSECTOR: Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas	1.1.8.2. SUBSECTOR: Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
<p>Según los datos estadísticos que se han evaluado en esta investigación más de la mitad de los cargos gerenciales en este subsector se encuentran dominados por personas mayores, demostrando que el 65 % de las personas encuestadas prevalecen en el rango de edad de los 41 años en adelante.</p> <p>Más de una cuarta parte de las personas que estructuran las gerencias de las PIMES de este subsector, esto es un 29%, se encuentran ubicados en el rango de edad de 31 a 40 años y un 6% se encuentra entre 23 y 30 años.</p>	<p>El 70% de las personas que se encuentran en los niveles gerenciales de las PYMES de este subsector predominan entre los 41 años en adelante.</p> <p>El 20% de los encuestados que conforman la estructura gerencial tienen entre 31 y 40 años de edad y sólo un 10% se encuentra entre los 23 y 30 años de edad.</p>

### SECTOR: Fabricación de Sustancias y Productos Químicos

**5.1.5.1 SUBSECTOR:** Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas

Gráfico 17

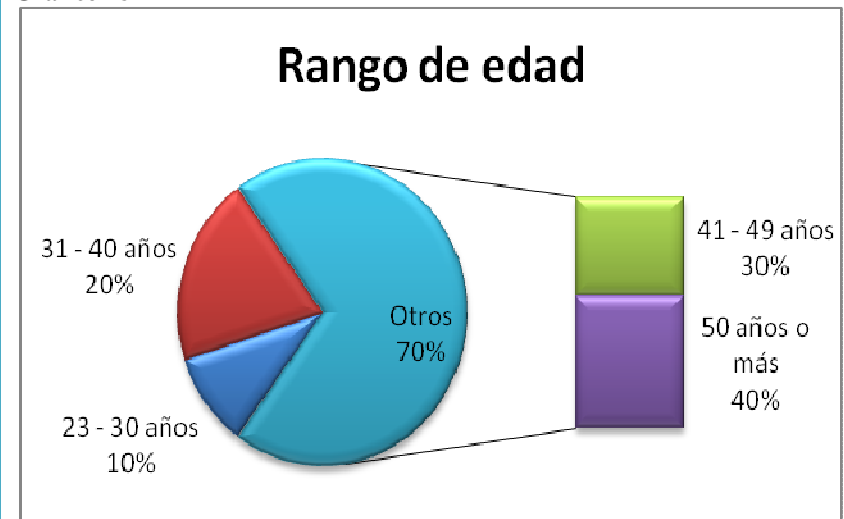


**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

**5.1.5.2 SUBSECTOR:** Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador

Gráfico 18



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

### 5.1.6 Años de experiencia

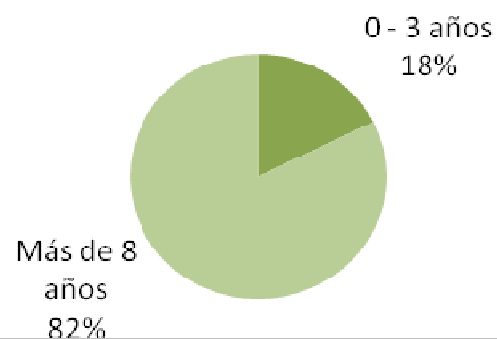
SECTOR: Fabricación de Sustancias y Productos Químicos	
<b>5.1.6.1 SUBSECTOR:</b> Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas	<b>5.1.6.2 SUBSECTOR:</b> Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
<p>El 82% de las personas que ejercen cargos gerenciales en las PYMES de este subsector indican tener más de 8 años de experiencia en el cargo, mientras que un 18% tienen entre 0 y 3 años de experiencia.</p> <p>Estos datos estadísticos indican que los años de experiencia en las personas que ejercen cargos en los niveles gerenciales es un factor importante y predominante entre las empresas que han sido analizadas en este subsector en el Distrito Metropolitano de Quito, este preámbulo se lo puede identificar debido a que existe un porcentaje mínimo de personas que tiene pocos años de experiencia y que se encuentran dirigiendo estas PYMES.</p>	<p>El 60% de los encuestados tienen más de 8 años de experiencia en cargos de la estructura gerencial de este subsector.</p> <p>En este subsector es observable que la participación de personas que tienen pocos años de experiencia laboral en cargos de la estructura gerencial es alta, esto es corroborado por las estadísticas de la investigación que se llevó en efecto en las PYMES de este subsector donde demuestran que el 40% de los encuestados tiene entre 0 y 7 años experiencia.</p>

### SECTOR: Fabricación de Sustancias y Productos Químicos

**5.1.6.1 SUBSECTOR:** Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas

Gráfico 19

#### Años de experiencia en el cargo



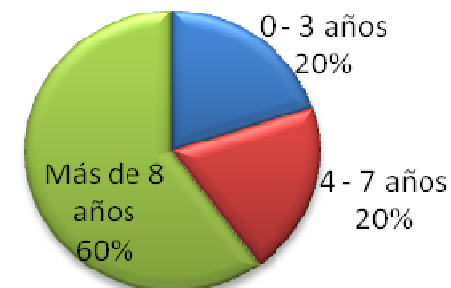
**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

**5.1.6.2 SUBSECTOR:** Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador

Gráfico 20

#### Años de experiencia en el cargo



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

## **5.2 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES**

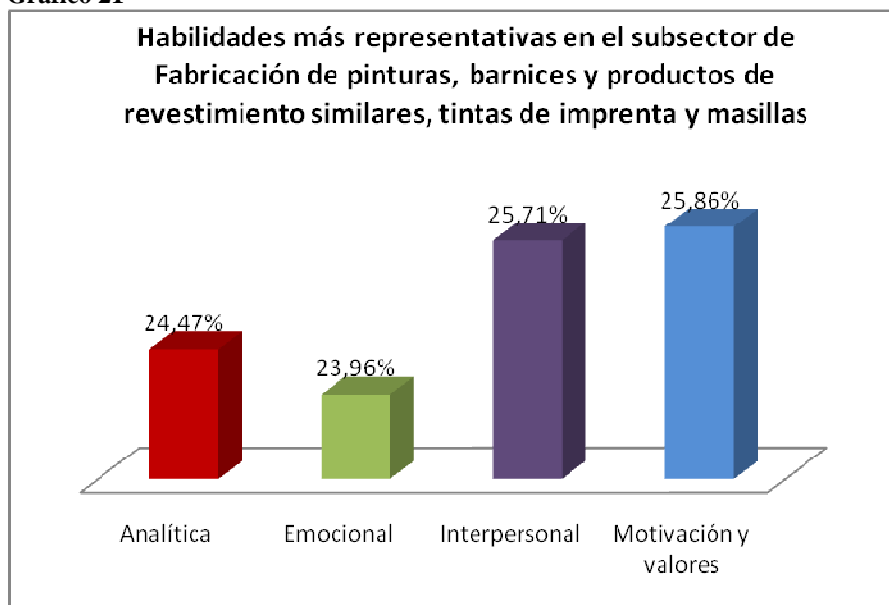
### **5.2.1 Identificación de Habilidades en el subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas**

En el contexto de este subsector los datos obtenidos de la investigación detallan que la habilidad prevaleciente con mayor dominio en los gerentes de estas PYMES es la de Motivación y valores con un 25,86%, mientras que la habilidad que menos presente se encuentra entre las analizadas es la emocional con un 23,96%.

La habilidad interpersonal se encuentra dominada por los gerentes en un 25,71% esto revelando que no tiene tanta diferencia con la habilidad de motivación y valores. En un 24,47% y prevaleciendo en un tercer lugar se encontró presente en las gerentes analizados la habilidad analítica.

Todas las habilidades analizadas indican ser dominadas en más de un 20% por las personas que se encuentran en cargos en niveles gerenciales de estas PYMES

Gráfico 21



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

### 5.2.2 Identificación de Habilidades en el subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador

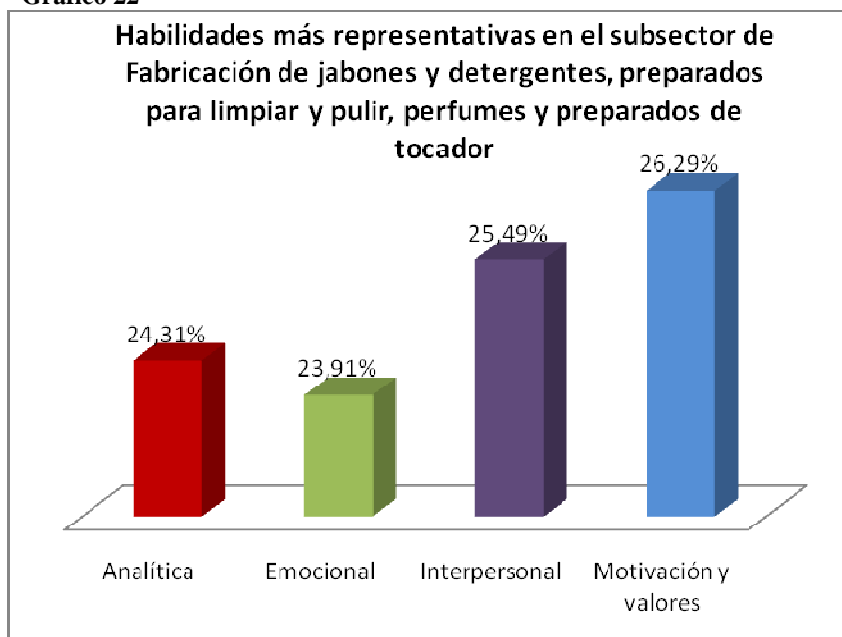
La información obtenida reveló que los gerentes de este subsector dominan en un 26,29% la habilidad de motivación y valores, porcentaje que indica que esta habilidad es muy considerable e importante en el desempeño que tiene un gerente en la dirección de estas PYMES.



Los análisis indican que los gerentes manejan en un 25,49% la habilidad Interpersonal dentro de sus funciones, en un 24,31% la habilidad analítica y con menos predominio la habilidad emocional con un 23,91%.

Todas las habilidades analizadas indican ser dominadas en más de un 20% por las personas que se encuentran en cargos en niveles gerenciales de estas PYMES.

**Gráfico 22**



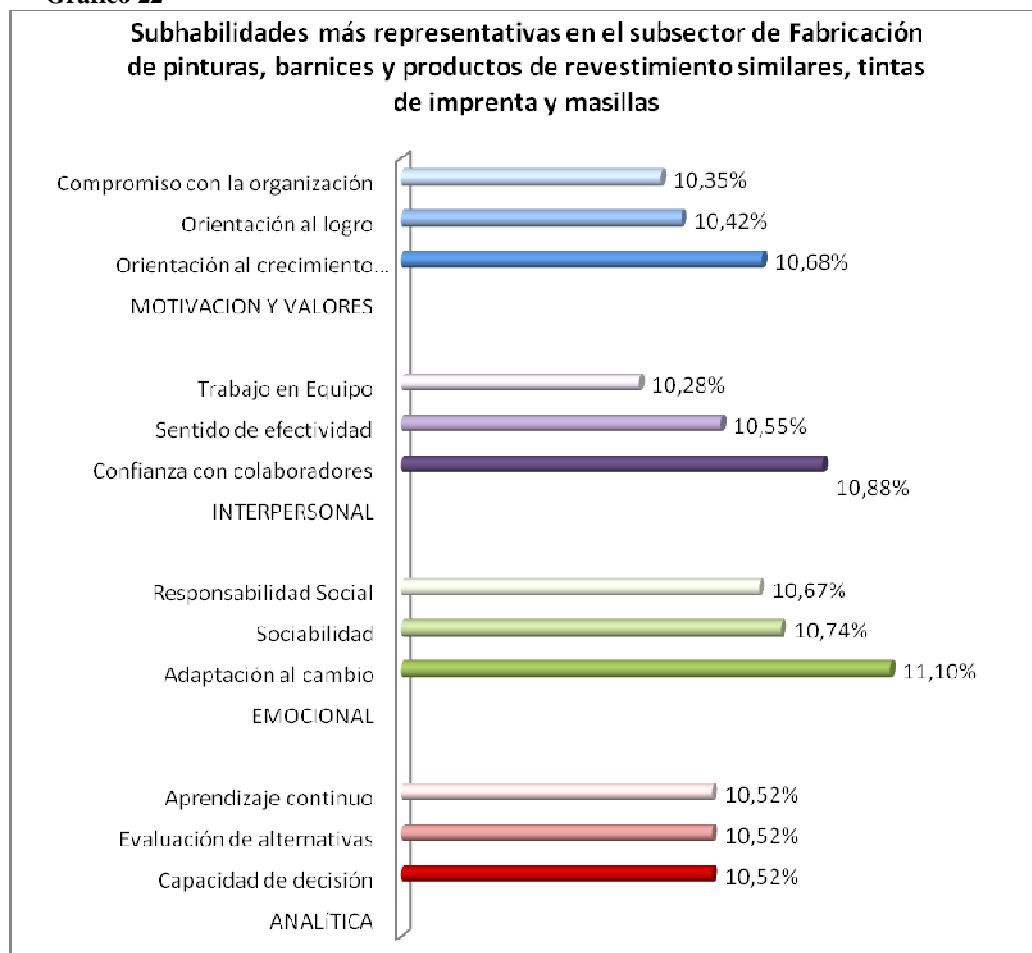
**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

### 5.3 IDENTIFICACIÓN DE SUBHABILIDADES

#### 5.3.1 Identificación de subhabilidades en el subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas

**Gráfico 22**



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

Dentro de la habilidad de motivación y valores los gerentes demostraron dominar las siguientes subhabilidades:

- *Orientación al crecimiento en un 10,68%:* busca superar estándares de excelencia con sus acciones y estimula a las personas a desarrollar sus capacidades.
- *Orientación al logro en un 10,42%:* cumple con sus objetivos propuestos y realiza de manera única y excepcional su trabajo, y busca orientar su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.
- *Orientación al crecimiento personal en un 10,35%:* busca estimular a las personas a desarrollar sus capacidades y trata de no obstaculizar las oportunidades de crecimiento de su personal

En la habilidad interpersonal los gerentes de estas PYMES demostraron dominar las siguientes subhabilidades:

- *Confianza con colaboradores en un 10,88%:* crea un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores, y propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y mutua confianza.

- *Sentido de efectividad en un 10,55%:* alinea a sus colaboradores con los objetivos de la organización y verifica el cumplimiento de los objetivos a medida que avanzan los proyectos.
- *Trabajo en equipo en un 10,28%:* ofrece directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue y trata de generar un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.

Los gerentes dentro de la habilidad emocional indicaron dominar las siguientes subhabilidades:

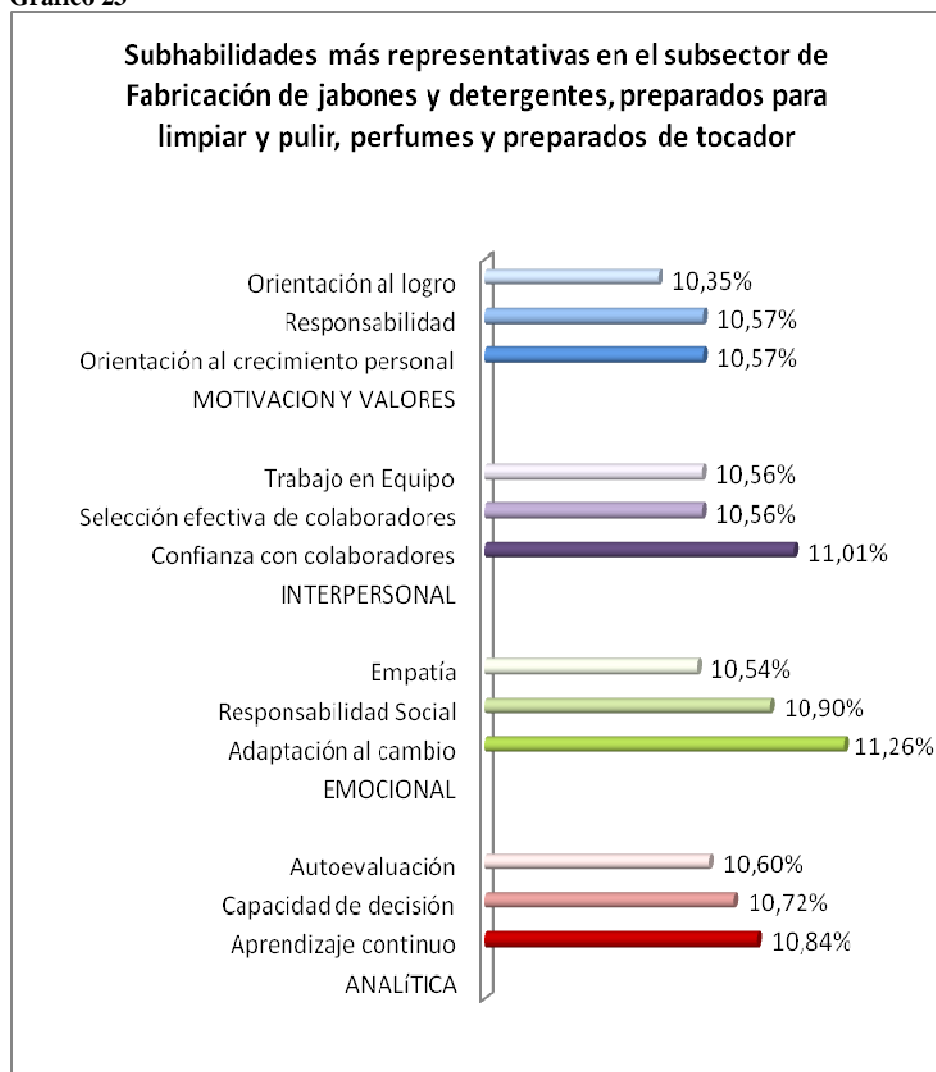
- *Adaptación al cambio en un 11,10%:* acepta y enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno, y transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.
- *Sociabilidad en un 10,74%:* establece adecuadas relaciones con redes complejas de personas y genera relaciones productivas en la organización.
- *Responsabilidad social en un 10,67%:* pone en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial y promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial.

En la habilidad analítica prevalecieron en los gerentes las subhabilidades a continuación detalladas:

- *Capacidad de decisión en un 10,52%:* analiza a profundidad los resultados de la organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad y examina en forma sistemática los resultados de la organización y los contrasta con un modelo de excelencia para tomar acciones.
- *Evaluación de alternativas en un 10,52%:* identifica problemas en situaciones complicadas y confusas. Organiza las partes de un problema estableciendo relaciones y prioridades.
- *Aprendizaje continuo en un 10,52%:* aprende rápidamente a partir de la experiencia y valora su entorno y lleva a la práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros.

### 5.3.2 Identificación de subhabilidades en el subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador

**Gráfico 23**



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

Dentro de la habilidad de motivación y valores los gerentes demostraron dominar las siguientes subhabilidades:

- *Orientación al crecimiento personal en un 10,57%:* estimula a las personas a desarrollar sus capacidades y no obstaculiza las oportunidades de crecimiento de su personal.
- *Responsabilidad en un 10,57%:* demuestra una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado y se preocupa por el cumplimiento de sus tareas por encima de sus propios intereses.
- *Orientación al logro en un 10,35%:* cumple con sus objetivos propuestos y realiza de manera única y excepcional su trabajo, y busca orientar su accionar y el de sus colaboradores a lograr y superar estándares de desempeño.

En la habilidad interpersonal los gerentes de estas PYMES demostraron dominar las siguientes subhabilidades:

- *Confianza con colaboradores en un 11,01%:* busca crear un ambiente que facilita las relaciones abiertas y de confianza con sus colaboradores y propicia la creación de relaciones basadas en el respeto y mutua confianza.

- *Selección efectiva de colaboradores en un 10,56%:* aprovecha la diversidad de las personas para lograr un valor agregado a las tareas que deben realizarse y delega su trabajo tomando en cuenta las capacidades de sus colaboradores.
- *Trabajo en equipo en un 10,56%:* ofrece directrices claras al equipo sobre los objetivos que persigue y trata de generar un ambiente de equipo con sus subordinados, superiores y pares.

Los gerentes dentro de la habilidad emocional indicaron dominar las siguientes subhabilidades:

- *Adaptación al cambio en un 11,26%:* acepta y enfrenta con flexibilidad y versatilidad a nuevas situaciones del entorno, y transmite una actitud abierta a los integrantes de su equipo frente a innovaciones organizacionales.
- *Responsabilidad social en un 10,90%:* pone en práctica en la empresa políticas de Responsabilidad Social Empresarial y promueve una conciencia sobre la necesidad de ejecutar las acciones con Responsabilidad Social Empresarial.



- *Empatía en un 10,54%:* es capaz de ponerse en el lugar del otro y ceder su posición cuando lo considera conveniente y siente y comprende las emociones y motivaciones de otros como propias.

En la habilidad analítica prevalecieron en los gerentes las subhabilidades a continuación detalladas:

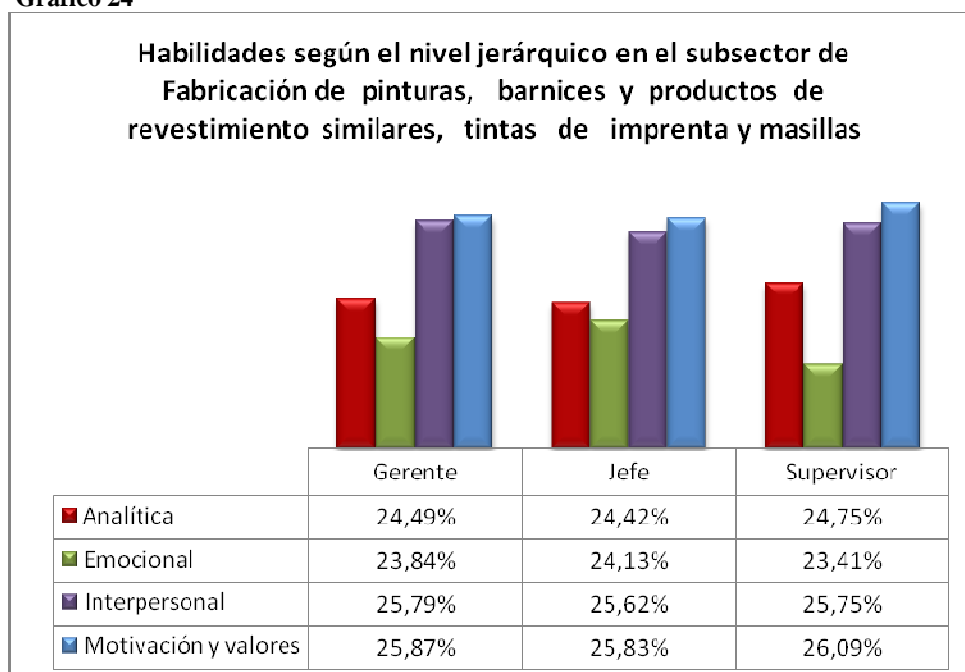
- *Aprendizaje continuo en un 10,84%:* aprende rápidamente a partir de la experiencia, y valora su entorno y lleva a la práctica nuevas formas de hacer las cosas en base a la experiencia propia y de otros.
- *Capacidad de decisión en un 10,72%:* analiza todas las alternativas y posibles consecuencias antes de tomar decisiones y considera las consecuencias de acciones previas como una enseñanza para acciones presentes.
- *Autoevaluación en un 10,60%:* analiza a profundidad los resultados de la organización e implementa cambios importantes para trabajar con calidad y examina en forma sistemática los resultados de la organización contrastándolos con un modelo de excelencia para tomar acciones.

## 5.4 IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES POR VARIABLE

### 5.4.1 Nivel jerárquico

#### 5.4.1.1 Identificación de habilidades según el nivel jerárquico en el subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas

Gráfico 24

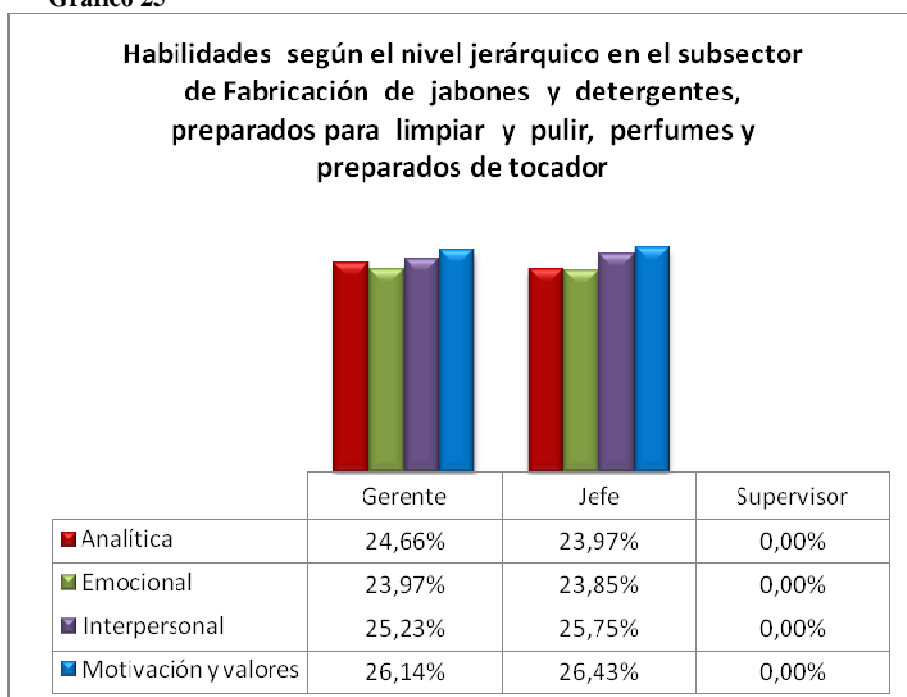


**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.  
**Elaborado por:** Andrea Ayala

Los análisis indicaron que en los tres niveles jerárquicos existe una misma tendencia, donde la habilidad que más predomina es la de motivación y valores con un 25,87% en los gerentes, un 25,83% en los jefes y un 26,09% en los supervisores. En segundo lugar se puede observar a la habilidad interpersonal con un 25,79% en los gerentes, un 25,62% en los jefes y un 25,75% en los supervisores; siguiéndole a ésta se encuentra la habilidad analítica con un 24,49% en los gerentes, un 24,42% en los jefes y un 24,75% en los supervisores y con menor presencia en los niveles jerárquicos se encuentra la habilidad emocional con un 23,84% en los gerentes, un 24,13% en los jefes y un 23,41% en los supervisores.

#### 5.4.1.2 Identificación de habilidades según el nivel jerárquico en el subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador

Gráfico 25



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

Los niveles jerárquicos de gerencia y jefatura en este subsector indican dominar la habilidad de motivación y valores con un 26,14% y un 26,43% respectivamente, la habilidad interpersonal prevalece en

un segundo lugar con un 25,23% en los gerentes y con un 25,75% en los jefes. En un tercer lugar observamos a la habilidad analítica con un 24,66% en los gerentes y con un 23,97% en los jefes mientras que la habilidad emocional tiene menor dominio en los niveles jerárquicos analizados indicando prevalecer con un 23,97% en los gerentes y con un 23,85% en los jefes.

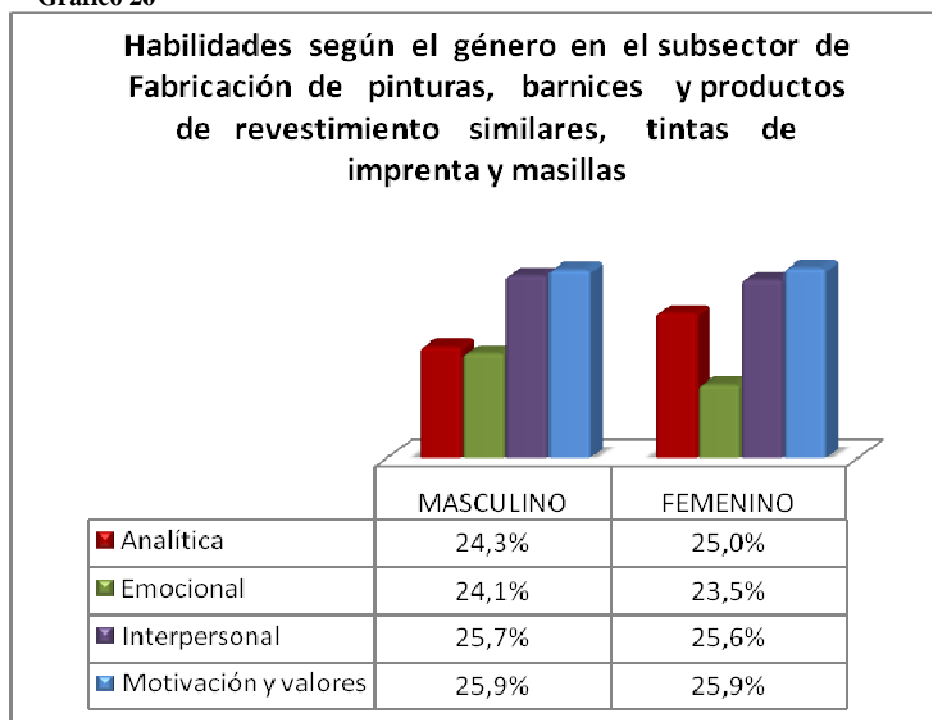
Los jefes demuestran dominar más que los gerentes las habilidades interpersonales y de motivación y valores mientras que los gerentes dominan más las habilidades analíticas y emocionales que los jefes.

Los datos obtenidos de la investigación reflejaron que no existió en la muestra analizada del sector supervisores, motivo por el cual los resultados en este nivel indican un 0%.

## 5.4.2 Género

### 5.4.2.1 Identificación de habilidades según el género en el subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas

Gráfico 26



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

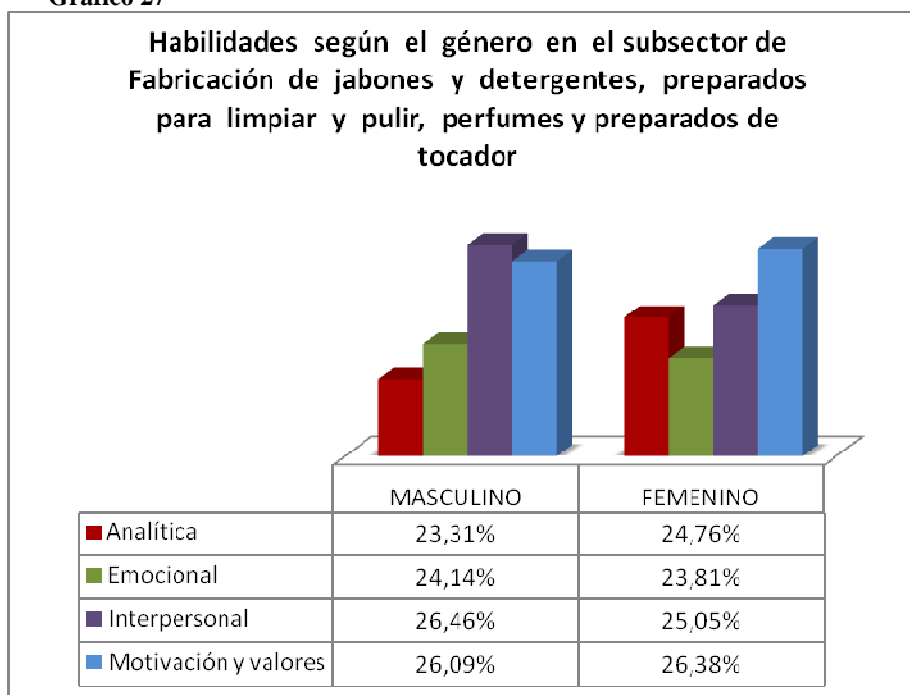
**Elaborado por:** Andrea Ayala

Tanto en hombres y en mujeres que se encuentran en niveles gerenciales en las PYMES de este subsector tienen como habilidad predominante a la de motivación y valores con un 25,9% en el género masculino y un 25,9% en el género femenino, la habilidad interpersonal prevalece después de la habilidad de motivación y valores en los gerentes con un 25,7% en el género masculino y un 25,6% en el género femenino. La habilidad analítica se encuentra presente en un tercer lugar con un 24,3% en el género masculino y con un 25% en el género femenino, mientras que la habilidad emocional demuestra ser la menor dominada entre las habilidades analizadas por los gerentes de las PYMES analizadas con un 24,1% en el género masculino y con un 23,5% en el género femenino.

Los datos estadísticos revelan que los gerentes de género masculino de este subsector manejan en un mayor porcentaje las habilidad emocional que los gerentes de género femenino, mientras que la habilidad analítica es manejada en un mayor porcentaje por los gerentes de género femenino que los gerentes de género masculino.

#### 5.4.2.2 Identificación de habilidades según el género en el subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador

**Gráfico 27**



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

En este subsector los gerentes de género masculino indican dominar en un 26,46% la habilidad interpersonal, en un 26,09% la habilidad de motivación y valores, la habilidad emocional se encuentra



presente con un 24,14% en los gerentes y con menor prevalencia se encuentra la habilidad analítica con un 23,31%.

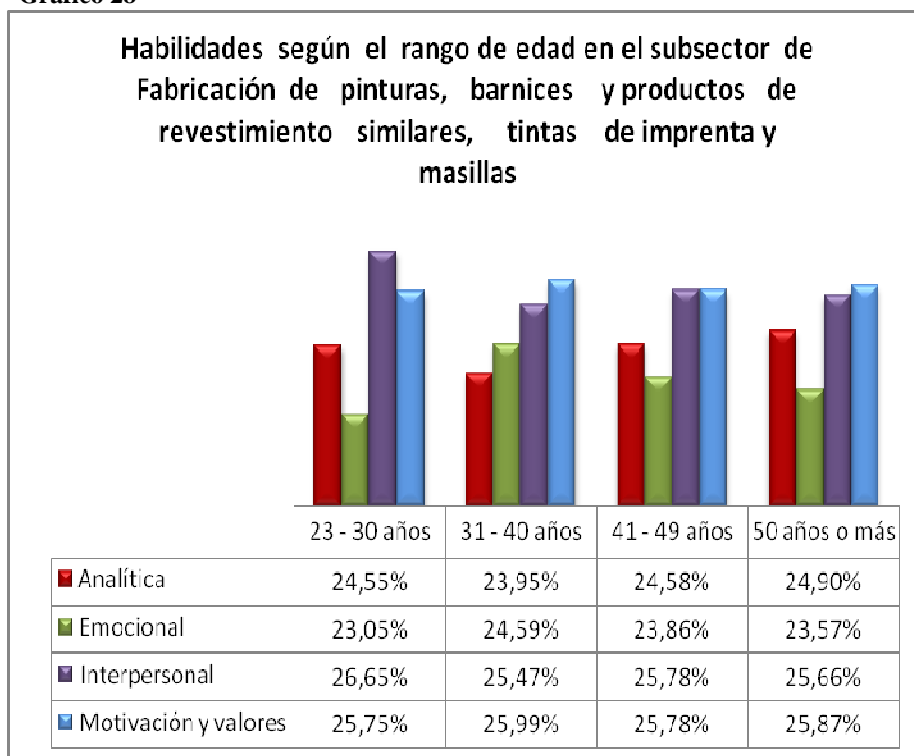
Los gerentes de género femenino en este subsector revelan dominar en un 26,38% la habilidad de motivación y valores, con un poco menos de dominio se encuentra la habilidad interpersonal en un 25,05%, en un tercer lugar predomina la habilidad analítica con un 24,76% y la que con menor presencia cuenta en los gerentes de estas PYMES es la habilidad emocional con un 23,81%.

El análisis de los datos obtenidos revelan que los hombres que se encuentran en cargos gerenciales en este subsector indican manejar la habilidad interpersonal y la habilidad emocional en un mayor porcentaje que las mujeres que también tienen cargos gerenciales en este subsector, mientras que la habilidad de motivación y valores y la habilidad analítica son manejadas por las mujeres en un mayor porcentaje que los hombres.

### 5.4.3 Rango de edad

#### 5.4.3.1 Identificación de habilidades según el rango de edad en el subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas

Gráfico 28



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

Los datos estadísticos indican que las personas entre 41 - 49 años y 50 años o más que se encuentran en la estructura gerencial en las PYMES analizadas en este subsector tienen la misma tendencia en cuanto al manejo de las habilidades, donde la habilidad de motivación y valores y la habilidad interpersonal son dominadas en un mayor porcentaje por los gerentes de este sector, siguiéndoles a éstas se encuentra predominando la habilidad analítica y en un menor dominio se encuentra la habilidad emocional.

Los gerentes que se encuentran en el rango de edad de 31 a 40 años en este subsector presentan otra tendencia de dominio de las habilidades que han sido tema de estudio en la presente disertación. La habilidad de motivación y valores tiene un porcentaje de dominio del 25,99%, seguida a esta se encuentra la habilidad interpersonal con un 25,47%, en un tercer lugar se encuentra la habilidad emocional con un 24,59% y la habilidad que menos prevalece es la analítica con un 23,95%

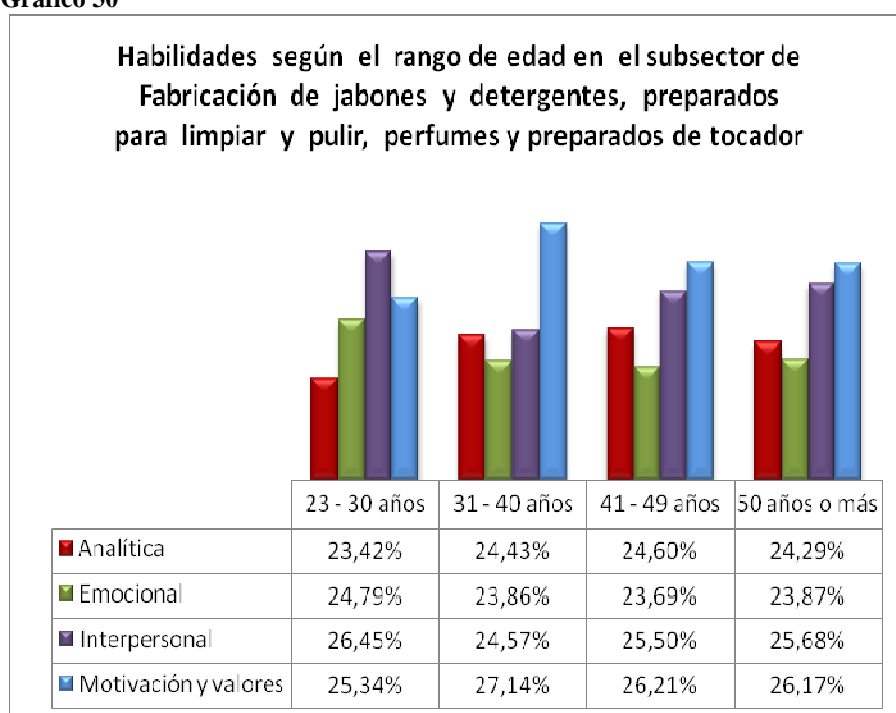
La tendencia de las habilidades que manejan los gerentes en el rango de edad de 23 a 30 años en este subsector indica que en un mayor porcentaje se encuentra predominando la habilidad interpersonal con un 26,65%, seguido a este se encuentra la habilidad de motivación y

valores con un 25,75%, en tercer lugar se encuentra la habilidad analítica con un 24,55% y con menor prevalencia se encuentra la habilidad emocional con un 23,05%

En general las habilidades que mayor porcentaje de dominio tienen en los rangos de edad estudiados son la habilidad interpersonal y la de motivación y valores mientras que la habilidad que menos prevalece es la emocional a excepción de el rango de edad entre los 31-40 años donde los datos estadísticos indican que la habilidad menos presente en los gerentes de este rango de edad es la analítica.

#### 5.4.3.2 Identificación de habilidades según el rango de edad en el subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador

Gráfico 30



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

Los resultados obtenidos de este subsector indican que la tendencia del predominio de las habilidades en los gerentes que tienen 31 años en adelante es el manejo en un mayor porcentaje de la habilidad de

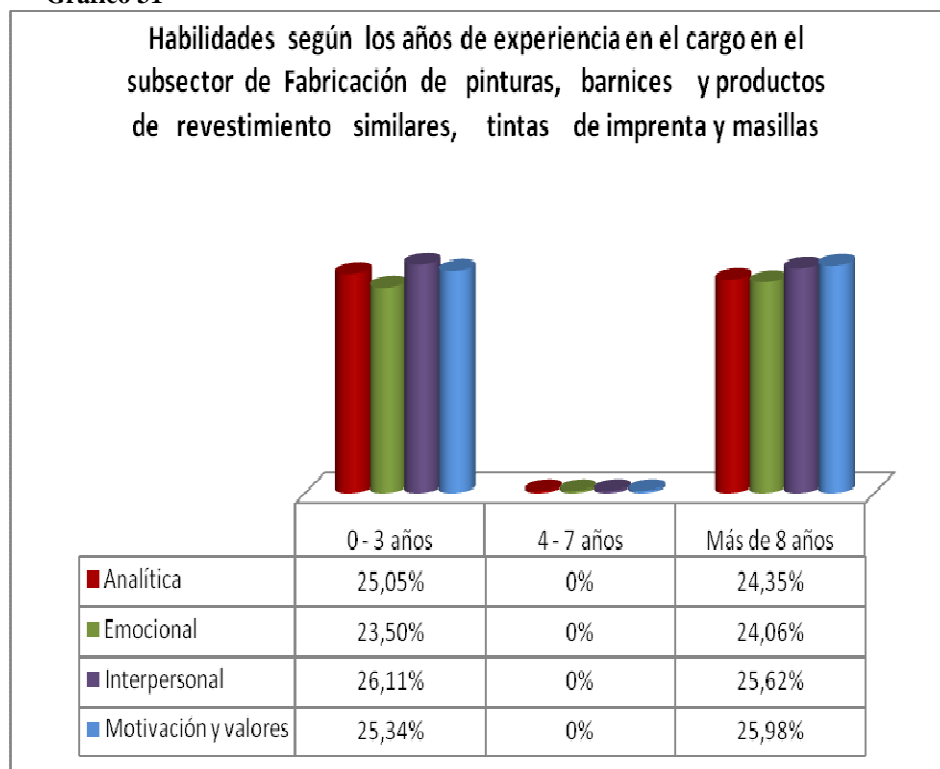
motivación y valores, seguido de este se encuentra la habilidad interpersonal, en tercer lugar se encuentra la habilidad analítica y la que menos prevalece es la habilidad emocional.

Los gerentes en el rango de edad de 23 a 30 años indican, a diferencia del análisis mencionado en el parrafo anterior, que la habilidad con mayor porcentaje de dominio es la habilidad interpersonal con un 26,45% seguida por la habilidad de motivación y valores por un 25,34%, en un tercer lugar se encunentra la habilidad emocional con un 24,79% y la habilidad que menos prevalece es la habiliadad analítica.

#### 5.4.4 Años de experiencia en el cargo

##### 5.4.4.1 Identificación de habilidades según los años de experiencia en el cargo en el subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas

Gráfico 31



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

Los gerentes que tienen entre 0-3 años de experiencia indican dominar en un 26,11% la habilidad interpersonal, con menor presencia se encuentra la habilidad de motivación y valores en un 25,34%, seguida a esta se encuentra la habilidad analítica con un 25,05% mientras que la habilidad que menos desarrollada se encuentra es la emocional con un 23,50%.

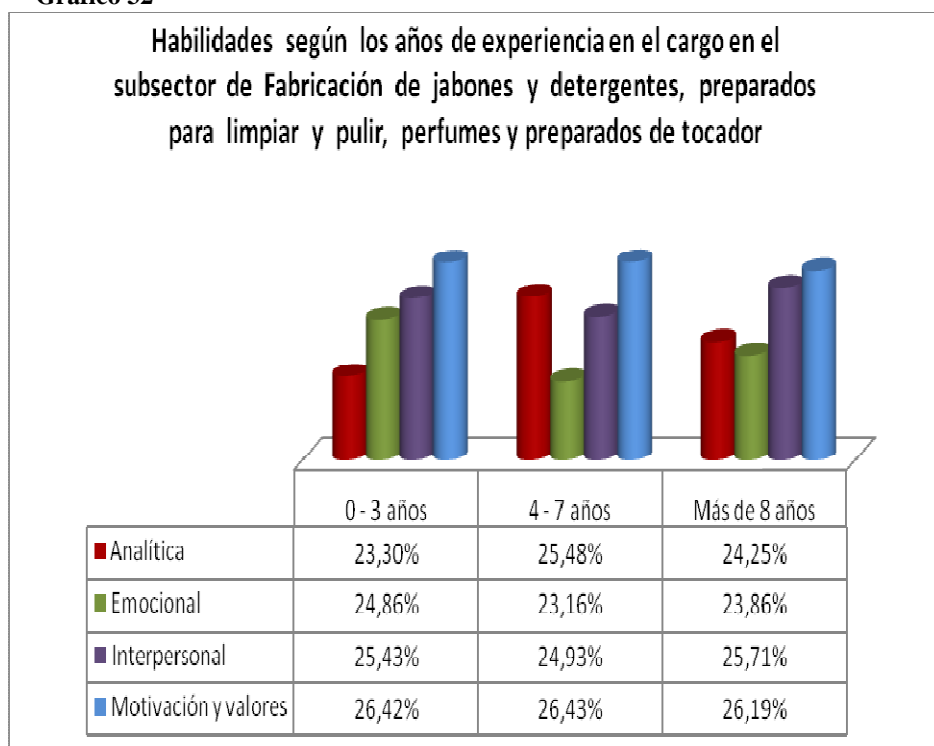
Los gerentes que tienen mas de 8 años de experiencia indican tener más desarrollado la habilidad de motivación y valores con un 25,98%, en segundo lugar se observa a la habilidad interpersonal con un 25,62%, en un tercer lugar se encuentra la analítica con un 24,35% y en menor porcentaje se encuentra la habilidad emocional con un 24,06%

La muestra estudiada en este subsector indicó no tener gerentes con experiencia en el cargo de 4 a 7 años, razón por la cual los datos estadísticos indican un 0 % en los resultados de las habilidades para esta variable.



#### 5.4.4.2 Identificación de habilidades según los años de experiencia en el cargo en el subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador

Gráfico 32



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

Los gerentes en los años de experiencia en el cargo en los rangos de 0-3 años, 4-7 años y más de 8 años de experiencia indican mantener un mayor dominio de la habilidad de motivación y valores con un

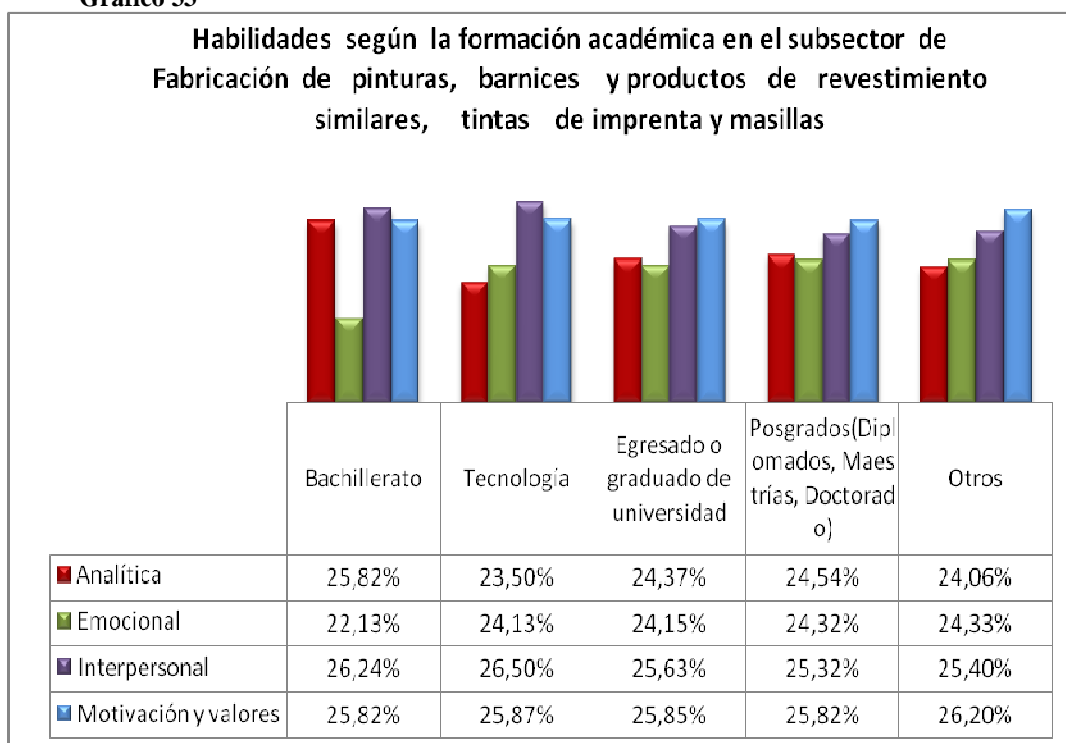
26,42%, 26,43% y 26,19% respectivamente; mientras que la habilidad emocional es la que menos prevalece en los rangos de edad de 4 a 7 años con un 23,16% y en el rango de edad de más de 8 años con un 23,86% exceptuando en los gerentes que tienen de 0-3 años de experiencia en el cargo quienes indican que la habilidad que menos prevalece en ellos es la analítica con un 23,30%.

Los datos estadísticos revelan que los gerentes que tienen entre 4-7 años de experiencia en el cargo manejan con mayor predominio la habilidad analítica con un 25,48% a diferencia de los gerentes que tienen experiencia de 0-3 años y más de 8 años donde los índices indican que el dominio de la habilidad se encuentra en un 23,30% y 24,25% respectivamente.

## 5.4.5 Formación Académica

### 5.4.5.1 Identificación de habilidades según la formación académica en el subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas

Gráfico 33



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

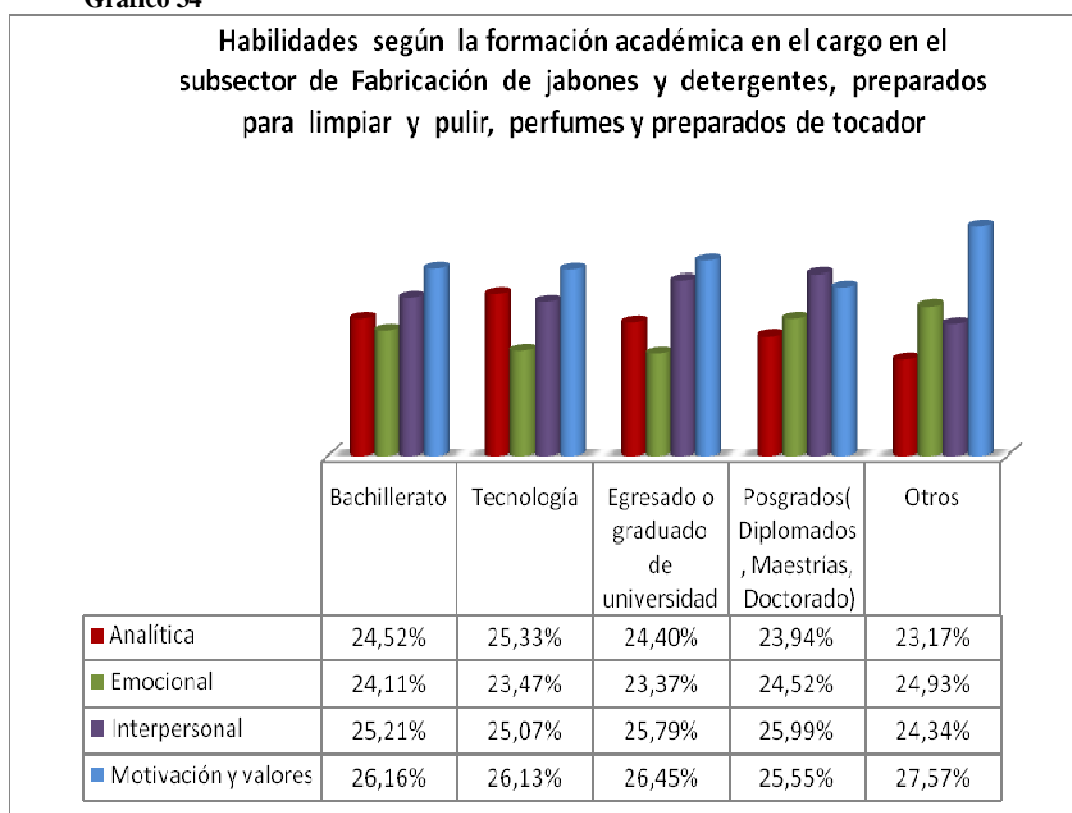
**Elaborado por:** Andrea Ayala

Las personas que se encuentran en los niveles gerenciales y que tienen una formación académica de Egresado o graduado de la universidad, Posgrado u Otros presentan en un mayor porcentaje el dominio de la habilidad de motivación y valores con un 25,85%, un 25,82% y un 26,20% respectivamente; mientras que los que tienen una formación académica de Bachillerato y los gerentes con una formación académica de Tecnología dominan más la habilidad interpersonal en un 25,82% y en un 25,87% respectivamente.

La habilidad que menos prevalece es la emocional en los gerentes de estas PYMES que tienen una formación académica de Bachillerato, Egresado o graduado de la universidad y Posgrados con un 22,13%, un 24,15% y un 24,32% respectivamente; mientras que en los gerentes con formación académica de Tecnología u Otros la habilidad que menos presente se encuentra en ellos es la analítica con un 23,50% y un 24,06% respectivamente.

#### 5.4.5.2 Identificación de habilidades según la formación académica en el cargo en el subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador

Gráfico 34



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

Este subsector reveló que la habilidad de motivación y valores prevalece en las personas que tienen cargos en los niveles gerenciales

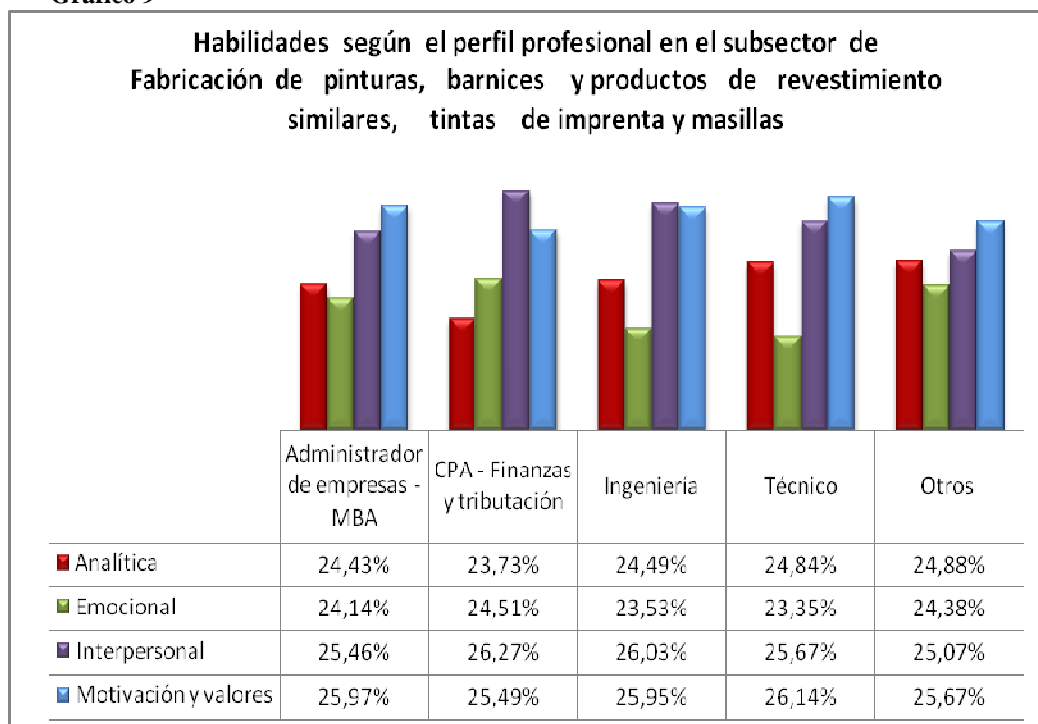
de las PYMES analizadas y que tienen una formación académica de Bachillerato, Tecnología, Egresado o graduado de la universidad y Otros con un 26,16%, un 26,13%, un 26,45% y un 27,57% respectivamente; mientras que la habilidad interpersonal prevalece en los gerentes que tienen una formación académica de Posgrado con un 25,55%.

En los gerentes que tienen formación académica en Bachillerato, Tecnología, Egresado o graduado de la universidad la habilidad que menos prevalece es la habilidad emocional con un 24,11%, un 23,47% y un 23,37% respectivamente; mientras que los gerentes que tienen una formación académica de Posgrados u Otros tienen menos desarrollada la habilidad analítica con un 23,94% y un 23,17% respectivamente.

## 5.4.6 Perfil profesional

### 5.4.6.1 Identificación de habilidades según el perfil profesional en el subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas

Gráfico 9



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

Los gerentes con perfil profesional de Administración de Empresas-MBA, Técnico y Otros demuestran que la habilidad de motivación y

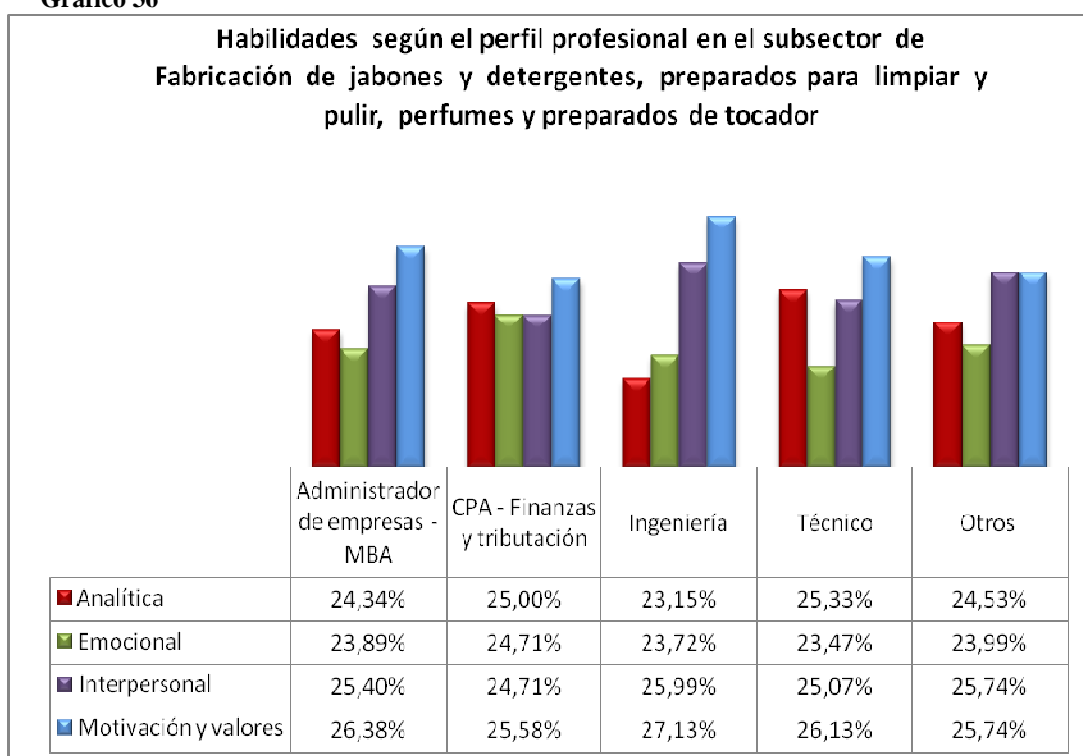
valores es la que más dominan con un 25,97%, un 26,14% y un 25,67% respectivamente; mientras que los gerentes con un perfil profesional de CPA-Finanzas y Tributación e Ingeniería indican tener desarrollado en un mayor porcentaje la habilidad interpersonal con un 26,27% y un 26,03% respectivamente.

La habilidad emocional prevalece en menor porcentaje en los gerentes que tienen un perfil profesional de Administrador de empresas-MBA, Ingeniería, Técnico y Otros con un 24,14%, un 23,53%, un 23,35% y un 24,38% respectivamente; mientras que en los gerentes que tienen un perfil profesional de CPA-Finanzas y tributación prevalece en menor porcentaje la habilidad analítica con un 23,73%.



#### 5.4.6.2 Identificación de habilidades según el perfil profesional en el subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador

Gráfico 36



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

En este subsector los gerentes con los perfiles profesionales analizados en esta investigación indican dominar en un mayor porcentaje la habilidad de motivación y valores, Administrador de

empresas-MBA con un 26,38%, CPA-Finanzas y tributación con un 25,58%, Ingeniería con un 27,13%, Técnico con un 26,13% y Otros con un 25,74%.

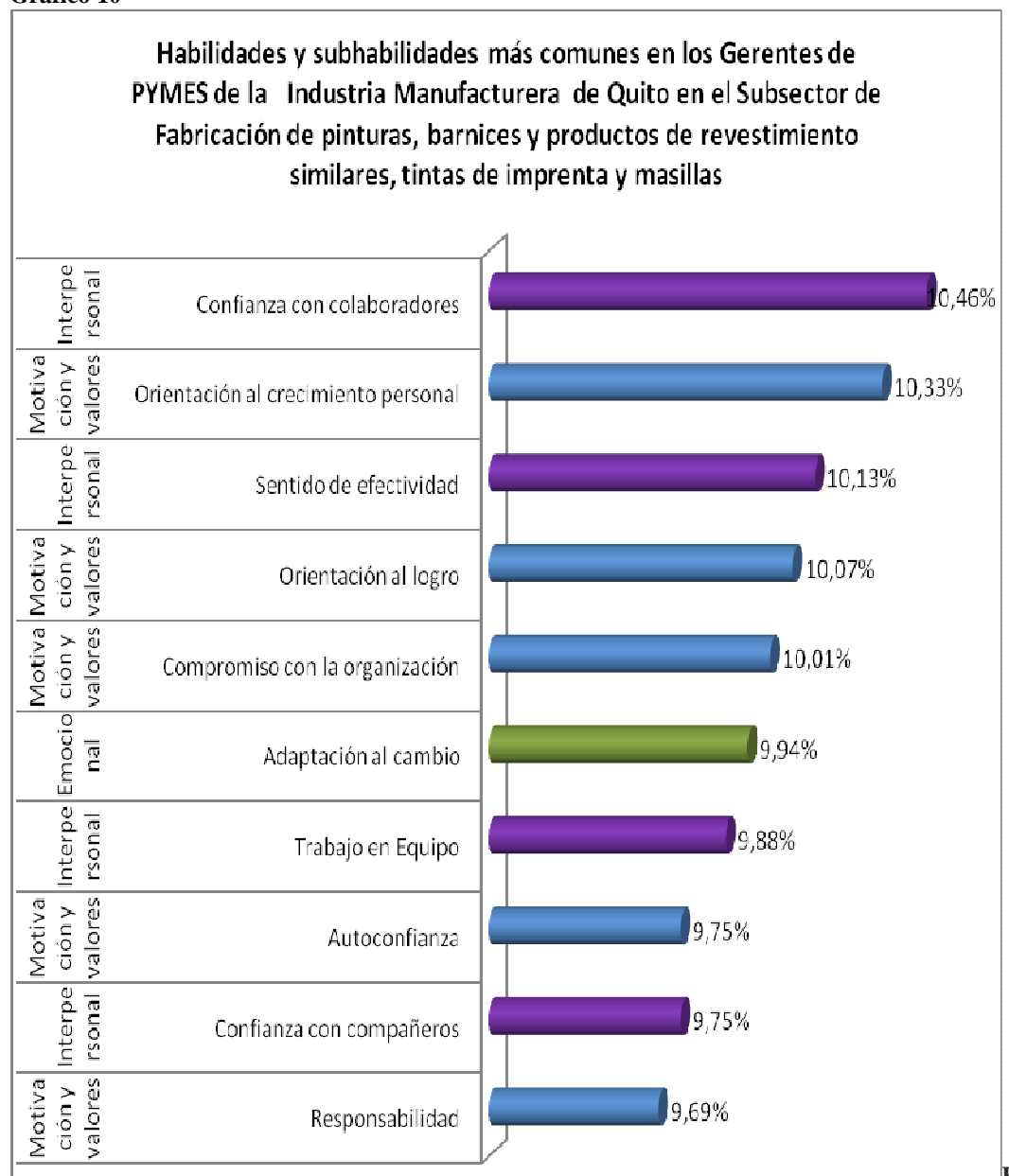
La habilidad con menor predominio en los gerentes ubicados en los niveles gerenciales de estas PYMES con un perfil profesional de Administración de empresas-MBA, Tecnología y Otros es la emocional con un 23,89%, un 23,47% y un 23,99% respectivamente; con mientras que los gerentes con perfil profesional de CPA-Finanzas y tributación prevalece en menor porcentaje la habilidad emocional e interpersonal con un 24,71% en ambas. Ingeniería indican tener menos desarrollado la habilidad analítica con un 23,15%.

## **5.5 LISTADO DE HABILIDADES MÁS COMUNES EN LOS GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS, SUBSECTORES**

### **5.5.1 Subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas**

Los datos estadísticos revelan que las habilidades más usadas por los gerentes en este subsector son la habilidad de motivación y de valores, interpersonal y la habilidad emocional, de las cuales los gerentes indican tener presente con un mayor porcentaje las subhabilidades que se detallan en el cuadro descrito a continuación:

Gráfico 10



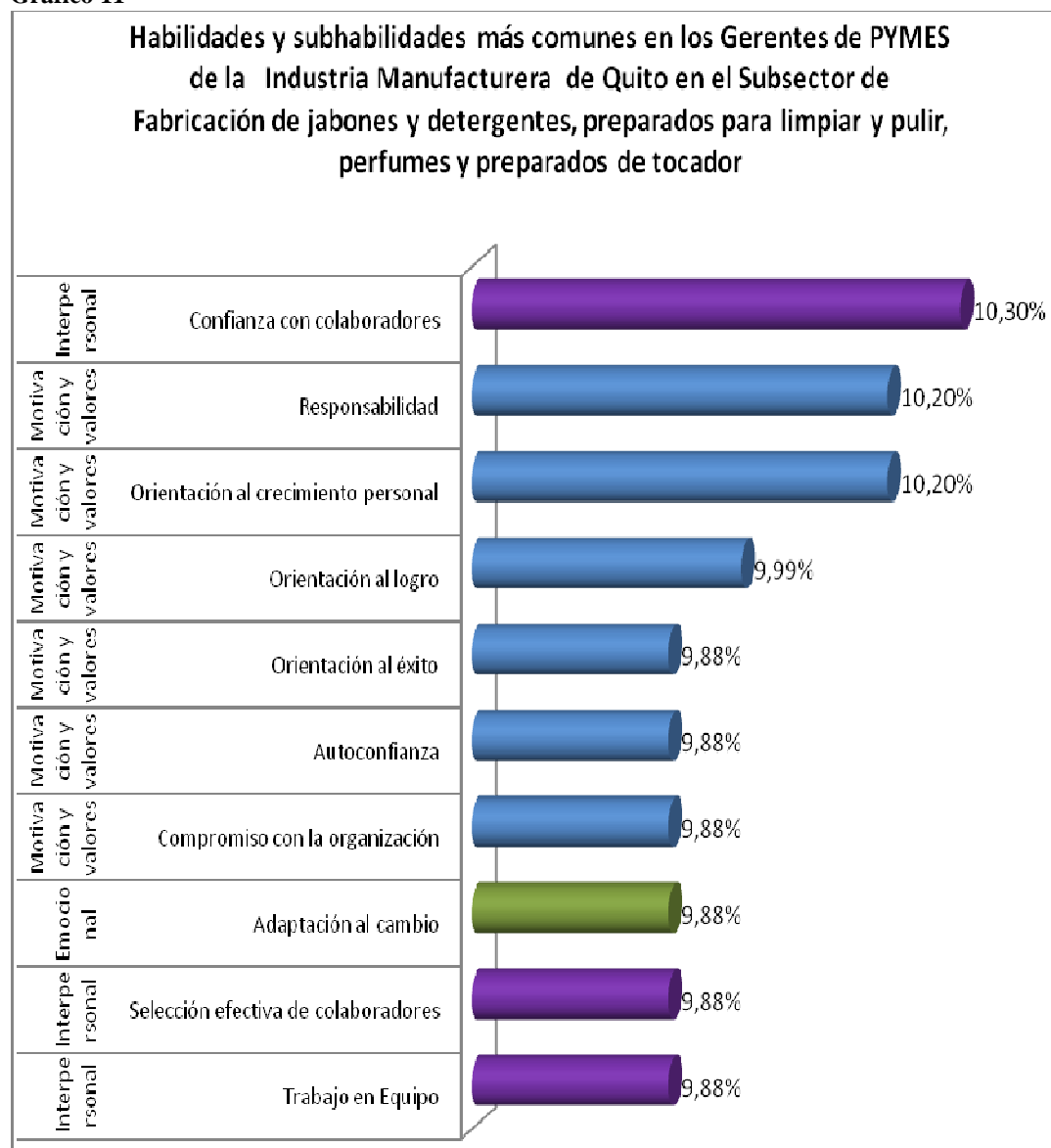
**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

### **5.5.2 Subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador**

Los gerentes de este subsector presentan tener un mayor grado de dominio de las habilidades de motivación y de valores, interpersonal y la habilidad emocional, de éstas habilidades los gerentes manejan con mayor destreza las subhabilidades que se encuentran detalladas en el cuadro descrito a continuación:

Gráfico 11



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

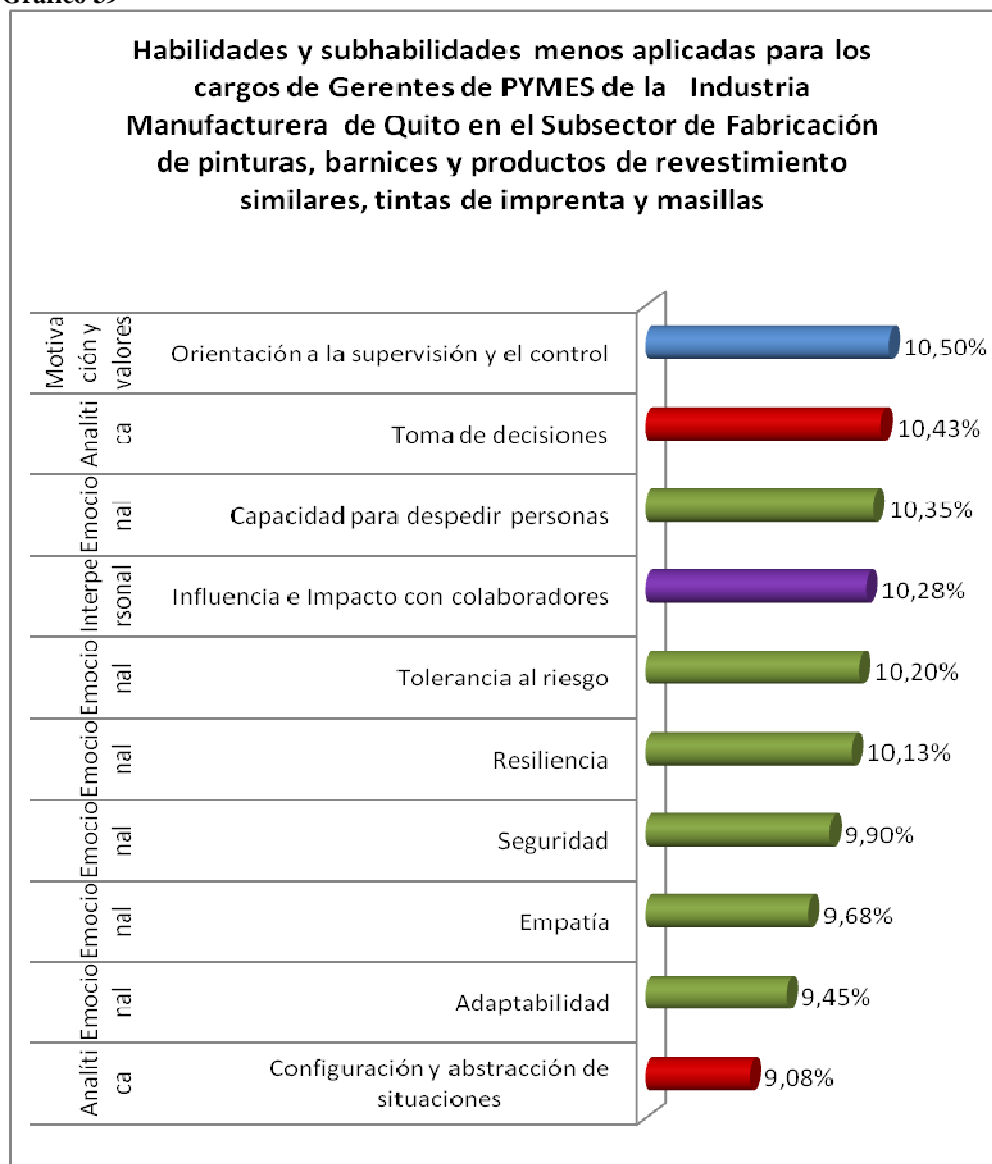
**Elaborado por:** Andrea Ayala

**5.6 LISTADO DE HABILIDADES MENOS APLICADAS PARA LOS CARGOS DE GERENTES DE PYMES DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE QUITO, SECTOR FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS, SUBSECTORES:**

**5.6.1 Subsector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas**

La investigación llevada a cabo en este sector indicó que la habilidad menos aplicada por los gerentes de este subsector es la emocional y parcialmente la analítica. En el contexto de estas dos habilidades los gerentes demuestran que las subhabilidades que prevalecen en menor dominio en sus roles como gerentes son los que a continuación se encuentran detallados por el siguiente cuadro:

Gráfico 39



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

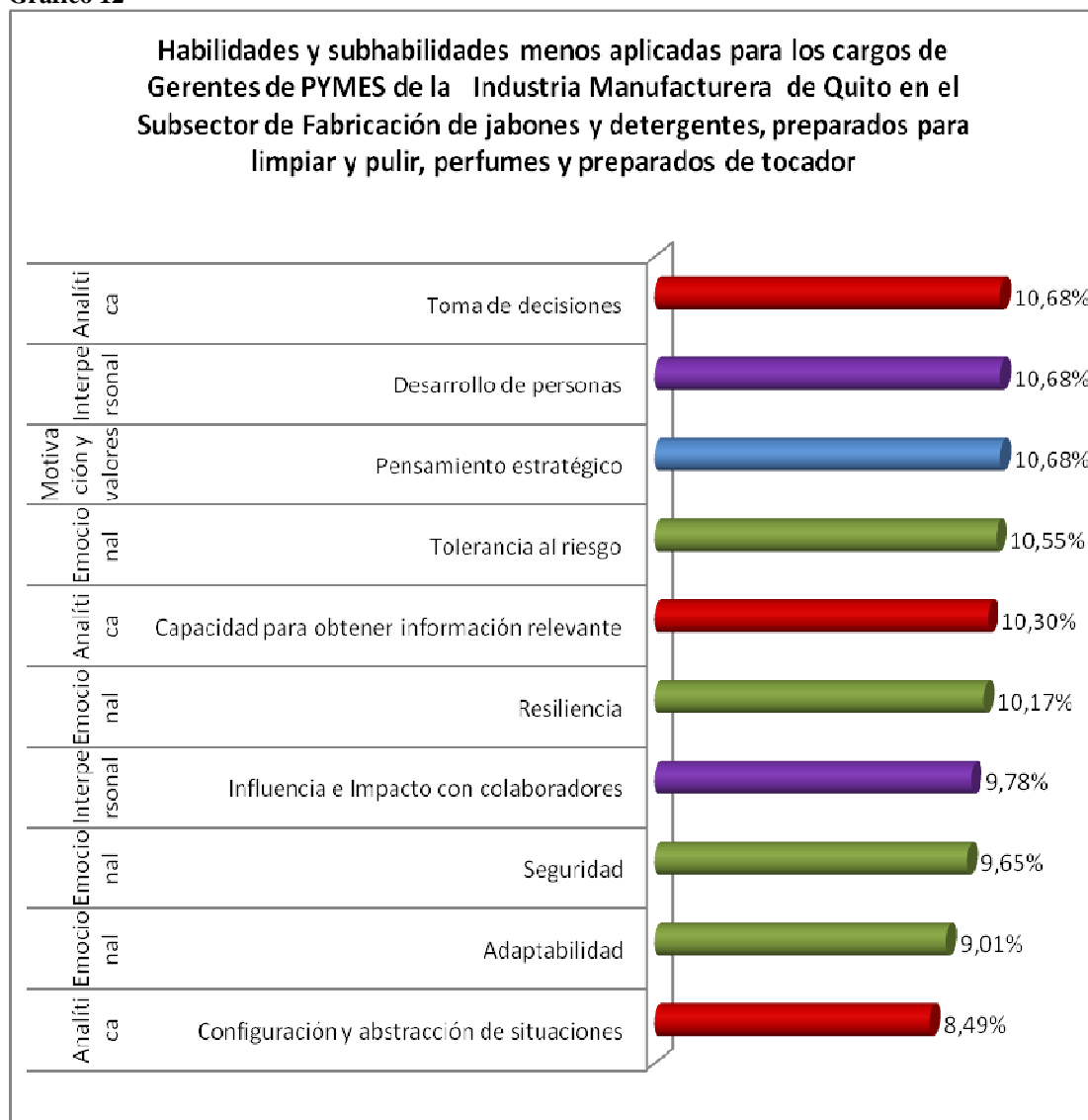
**Elaborado por:** Andrea Ayala



### **5.6.2 Subsector de Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador**

Los gerentes de este subsector indicaron que las subhabilidades menos aplicadas en sus funciones como gerentes son las que se encuentran detalladas en el cuadro mencionado a continuación:

Gráfico 12



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

## **5.7 COMPARACIÓN DE HABILIDADES ENCONTRADAS EN EL SECTOR DE FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS CON LAS PROMULGADAS POR SCHEIN, SUBSECTORES DE:**

### **5.7.1 Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas**

#### **5.7.1.1 Comparación de Motivación y Valores**

Edgar Schein considera que la presencia de aspectos motivacionales y valóricos son adecuados para ejercer un cargo gerencial.

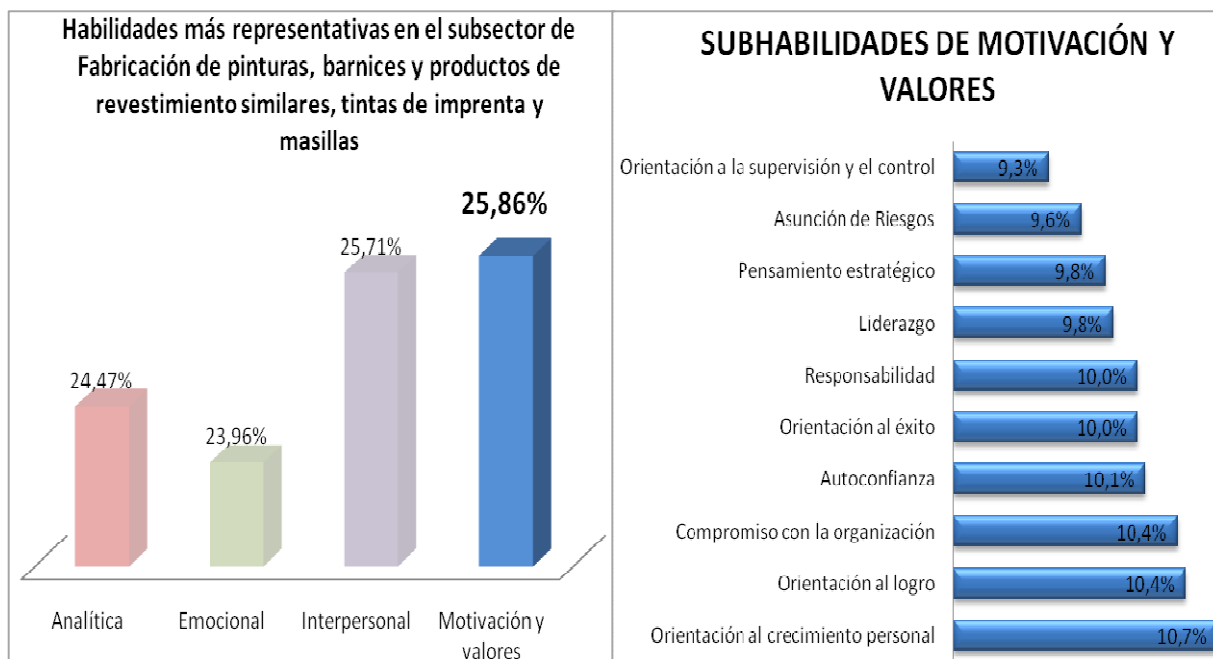
Los datos obtenidos en la investigación de la presente disertación indican que las habilidad de motivación y valores en este subsector prevalece en un 25,86% en los gerentes, es decir que según lo propuesto por Shein los gerentes de este subsector indican manejar:

- Compromiso con la organización y su misión,
- Deseo de obtener logros en su trabajo.

- Grado de dedicación a su carrera.
- Ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización.

Estas especificaciones que nos presenta Schein se los ha hanalizado en esta investigación por las subhabilidades que se encuentran detallados en el siguiente gráfico con estadísticas que se ha obtenido de los gerentes de este subsector.

**Gráfico 41**



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

### **5.7.1.2 Comparación de habilidades Interpersonales**

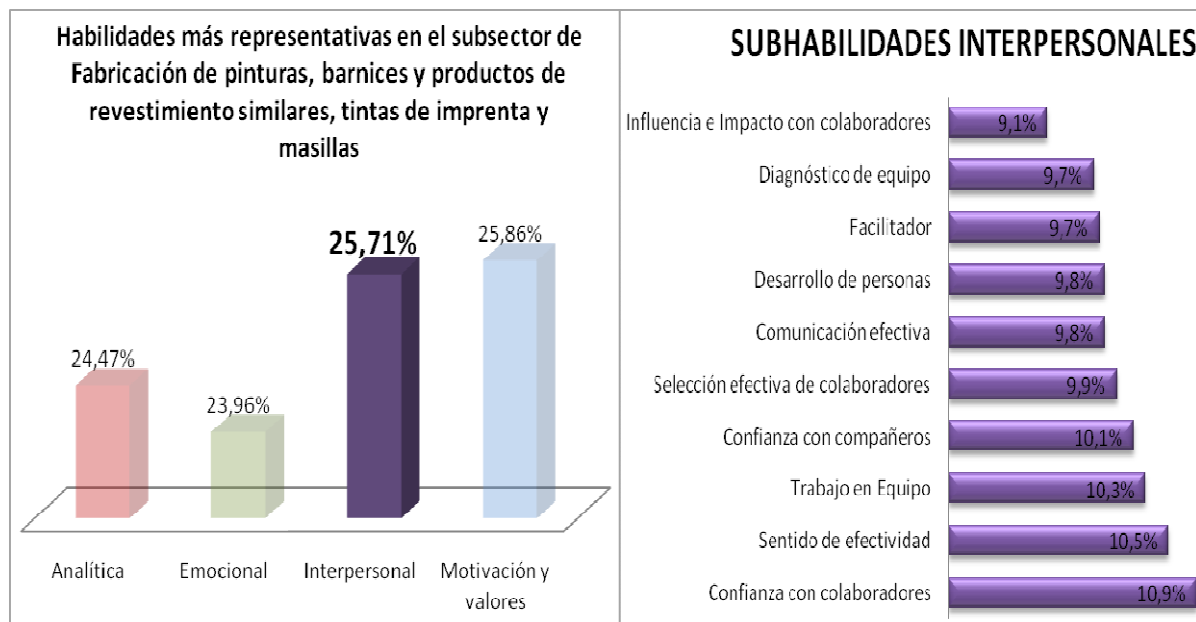
Schein indica que la habilidad interpersonal es necesaria en los gerentes para relacionarse con efectividad con otras personas al interior y exterior de la organización.

En este subsector la habilidad interpersonal predomina en un 25,71% en los gerentes de estas PYMES, indicando desde el punto de vista de Schein que los gerentes de este subsector manejan:

- Comunicación con otras personas,
- Desarrollo de un clima de colaboración,
- Manejo constructivo del conflicto
- El hacerse más competente en general en el manejo de procesos interpersonales.

Estos preámbulos se los se los ha analizado en los gerentes de este subsector a través de las subhabilidades que se detallan en el siguiente cuadro:

Gráfico 42



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

### 5.7.1.3 Comparación de habilidades Emocionales

Edgar Schein considera esencial que exista en los cargos ejecutivos independencia emocional a fin de que el gerente pueda desenvolverse con eficacia y perseverancia en su entorno.

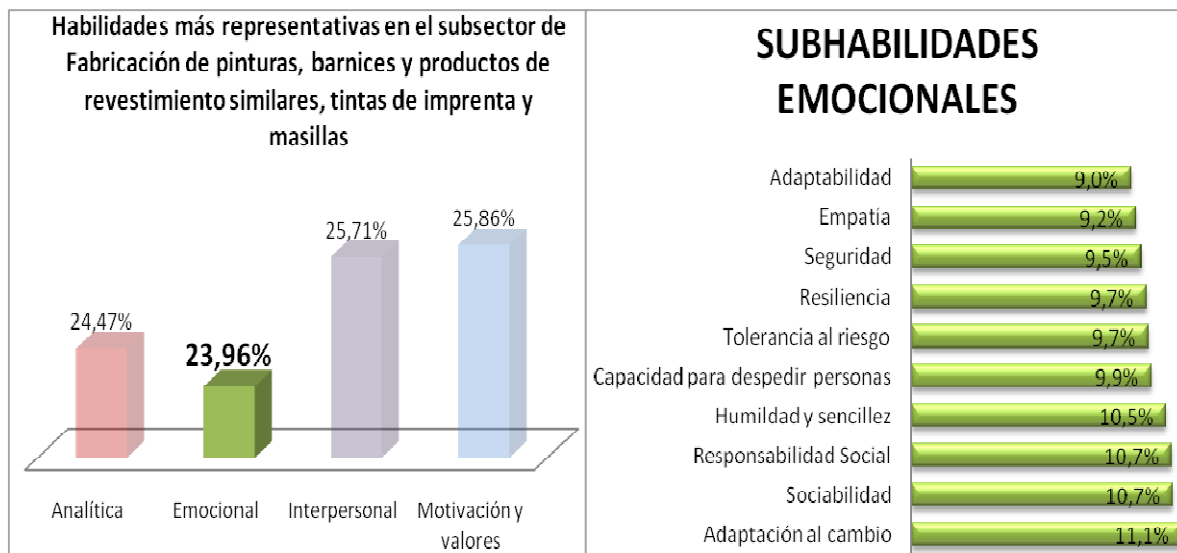
Los índices estadísticos de esta investigación indican que las habilidades interpersonales en este subsector prevalece en un 23,96% en los

gerentes, es decir que según lo propuesto por Schein los gerentes de este subsector indican manejar:

- Toma de decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros.
- Toma de decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante.
- Perseverancia.
- El enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social.
- Resolución de situaciones de conflicto en la organización.

Las subhabilidades que se mencionan en el cuadro detallado a continuación resumen los puntos que Schein propone para esta habilidad e indican el grado de dominio de las mismas en los gerentes de este subsector.

Gráfico 43



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

#### 5.7.1.4 Comparación de habilidades Analíticas

Schein indica que los gerentes que manejan cargos ejecutivos deben tener habilidades intelectuales a fin de ejercer efectivamente un cargo gerencial.

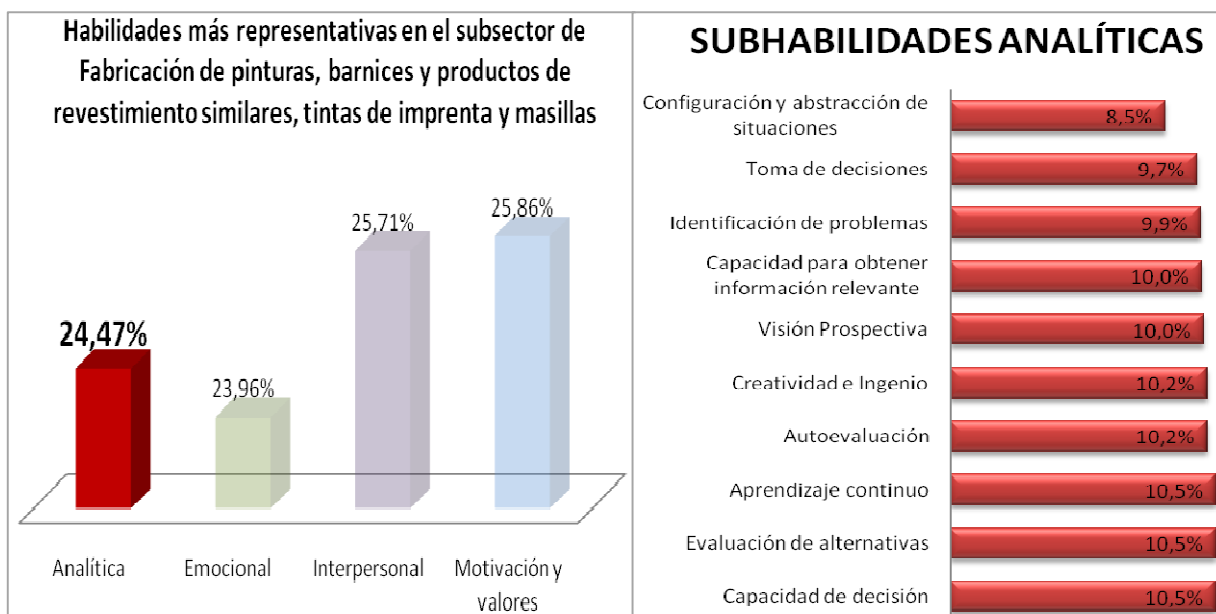
Los gerentes de este subsector revelaron manejar en un 24,47% la habilidad intelectual indicando según Schein manejar:



- Habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas.
- Capacidad de síntesis e interpretación de información.
- Capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.
- Capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades.

Lo propuesto por Schein para ésta habilidad fue revelado en los gerentes de este subsector por las siguientes subhabilidades que se detallan a continuación:

Gráfico 44



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

## **.7.2 Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador, con las promulgadas por Schein**

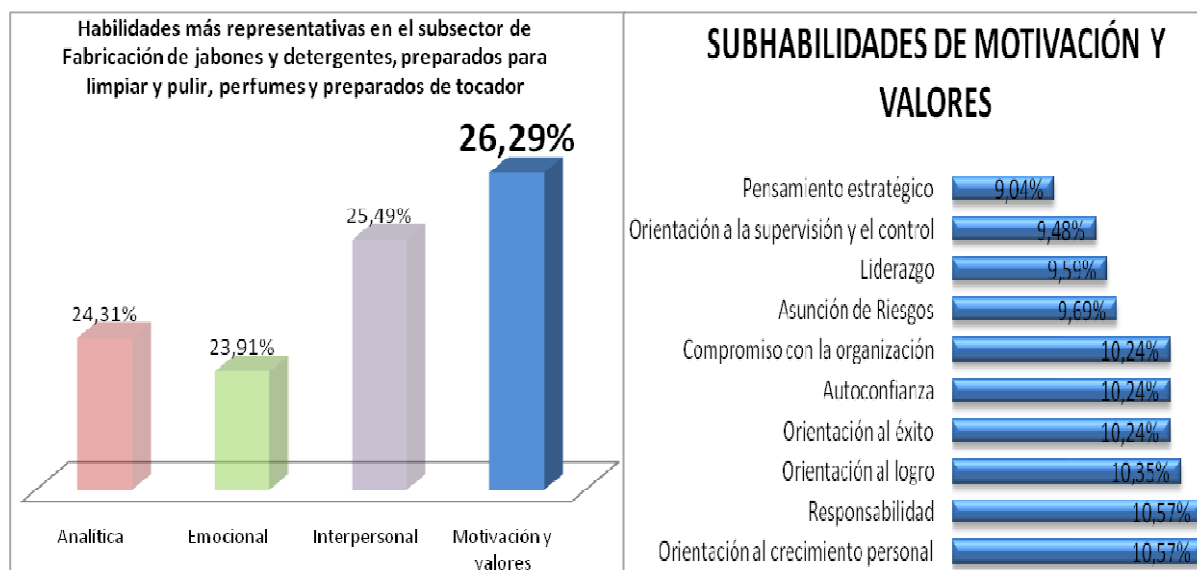
### **5.7.2.1 Comparación de Motivación y Valores**

El grado en que la persona realmente desea ser gerente, se encuentra dedicada a la carrera gerencial y, se siente cómoda al desempeñar alguno de los deberes y responsabilidades de

la gerencia, tal como lo describe Schein a la habilidad de motivación y valores, los gerentes de este subsector indican dominar en un porcentaje del 26,29%.

Los parámetros que Schein describe en la habilidad de motivación y valores como el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros en su trabajo, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización, fueron analizados por las siguientes subhabilidades que se detallan a continuación:

Gráfico 44



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

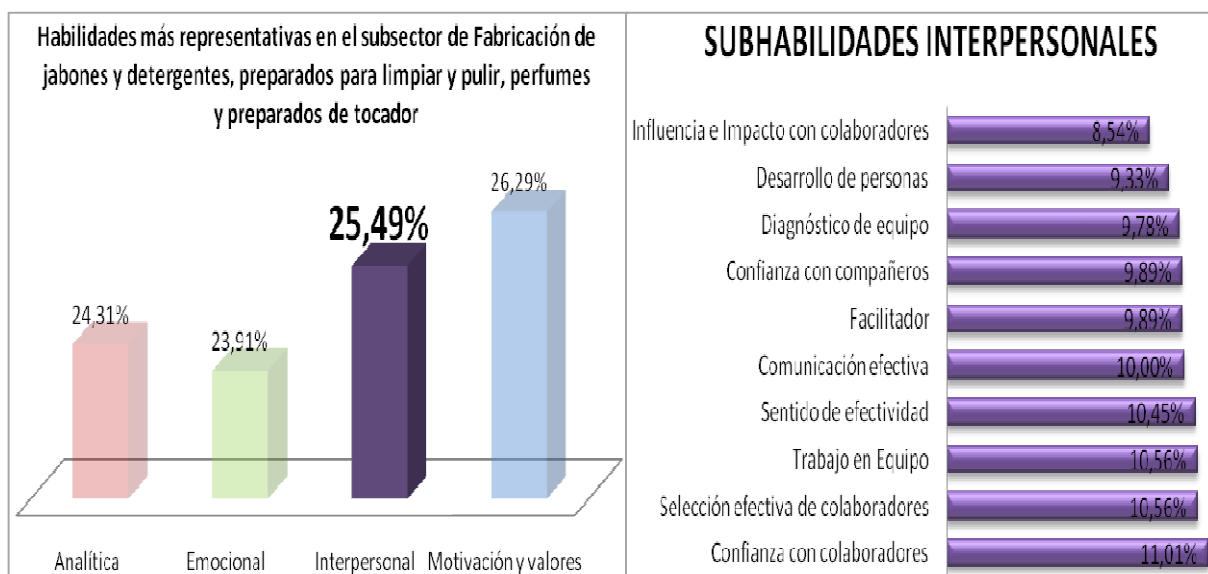
### 5.7.2.2 Comparación de habilidades Interpersonales

Schein señala a esta habilidad específicamente con las habilidades necesarias para relacionarse efectivamente con otras personas.

Esta habilidad se la encontró con un dominio del 25,49% en los gerentes de este subsector donde competencias en áreas

como: comunicación interpersonal, desarrollo de un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad para influir en personas sobre las que no se tiene un control directo y que son propuestas por Schein en esta habilidad han sido analizadas en esta investigación por las subhabilidades que se encuentran revelando los índices de dominio en los gerentes de este subsector en el siguientes gráfico:

**Gráfico 45**



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

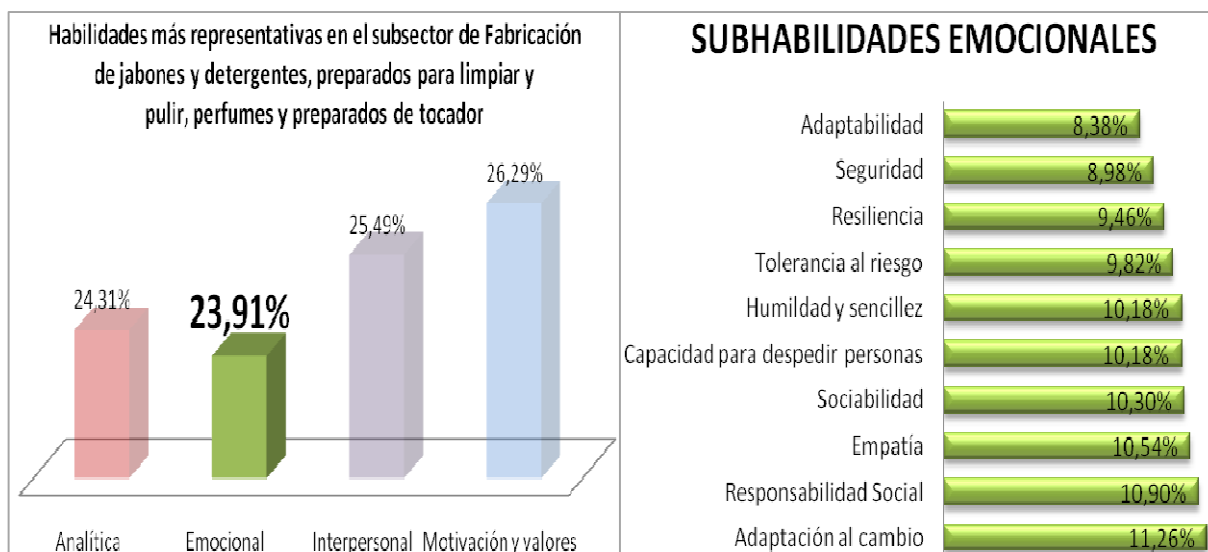
**Elaborado por:** Andrea Ayala

### **5.7.2.3 Comparación de habilidades Emocionales**

Las habilidades que permiten tener independencia emocional para desenvolverse con eficiencia y perseverancia en un entorno cambiante y de alta complejidad, tal como lo describe Schein, en este subsector prevalece en un 23,91%.

Los parámetros que identifica Schein esenciales para esta habilidad como: el tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización, se encuentran analizadas en este subsector por las siguientes subhabilidades que se hallan resumidas en el cuadro a continuación detallado y revelando a la vez su predominio en los gerentes de estas PYMES:

Gráfico 46



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala

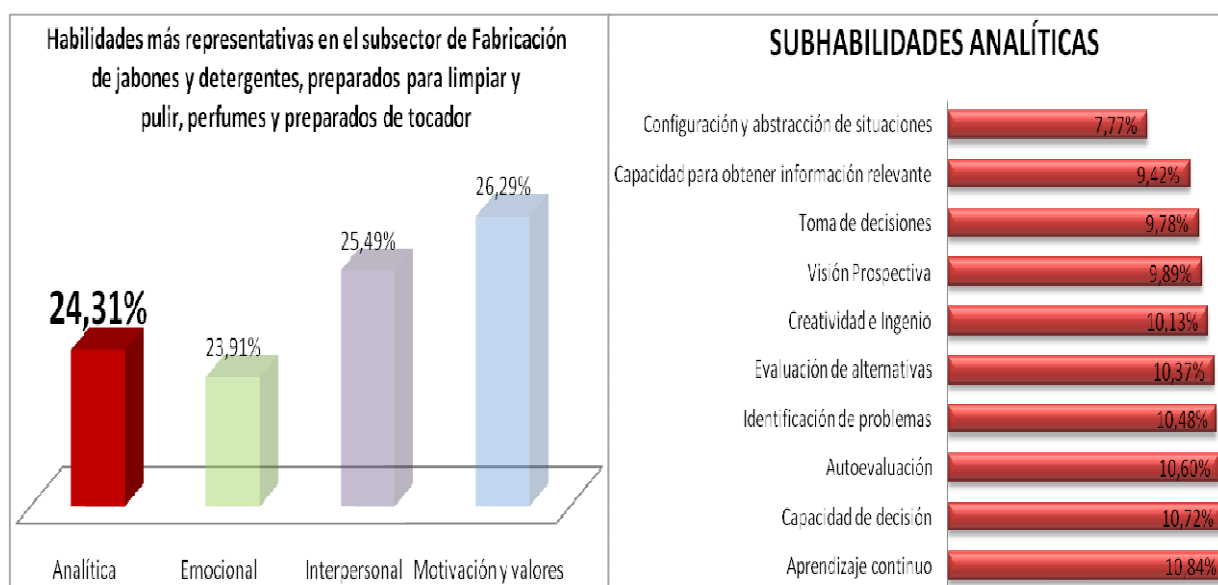
#### 5.7.2.4 Comparación de Habilidades Analíticas

Schein indica que esta habilidad es requerida para analizar un problema y llegar a una decisión, particularmente en decisiones de creciente complejidad e incertidumbre.

En este subsector el predominio de esta habilidad se encuentra en un 24,31%. Parámetros que Schein determina para esta habilidad como: la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la

capacidad de síntesis e interpretación de información, la capacidad de encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas y la capacidad de conocerse a sí mismo en sus motivaciones, fortalezas y debilidades, se los identificó por las siguientes subhabilidades graficadas en el siguiente cuadro las mismas que revelan su predominio en los gerentes de este subsector.

Gráfico 47



**Fuente:** Habilidades requeridas para desempeñar cargos gerenciales en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito Sector Fabricación de Sustancias y Productos Químicos.

**Elaborado por:** Andrea Ayala



## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

- En los dos subsectores analizados, Subsector Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas y subsector Fabricación de jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador, en las PYMES de la Industria Manufacturera de Quito, los datos estadísticos reflejaron que los gerentes dominan en más de un 80% la habilidad de motivación y valores, interpersonal, emocional, analítica que Edgar Schein establece que son esenciales para un buen desempeño en el rol de sus cargos ejecutivos.
- Las habilidad que mayor predominio tienen los gerentes de los dos subsectores analizados es la habilidad de motivación de valores, es decir, tienen un fuerte interés de compromiso con la organización y su misión, obtener logros en su trabajo, grado de dedicación a su carrera y el ajuste

entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo u organización, mientras que la habilidad que menor predominio tienen los gerentes es la habilidad emocional, es decir presentan un poco de falencia en tomar decisiones en forma independiente de las opiniones y presiones de otros, tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante, la perseverancia, el enfrentar temas "difíciles" con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

- Los resultados estadístico obtenidos en la investigación que se llevó en efecto para la presente disertación servirá de fuente fidedigna e informativa para futuros proyectos o desarrollos en los cuales se analice el desempeño de los gerentes y sus consecuencias en las empresas que se encuentran administrando. La información que ofrece esta disertación aporta datos relevantes a los archivos estadísticos que posee el sector Industrial Químico del Distrito Metropolitano de Quito respecto al desempeño del sector.
- La mayoría de las PYMES de los dos subsectores analizados demostraron poca accesibilidad en el proceso de investigación para obtener datos esenciales que fundamentan la presente disertación.

- En el proceso de acercamiento a las PYMES de estos dos subsectores se pudo observar que en un gran porcentaje de estas empresas no manejan una estructura organizacional clara. Los niveles jerárquicos que predominan en estas PYMES son los gerentes y jefes mientras que existe un porcentaje muy pequeño que operan como supervisores.
- La información obtenida de este proyecto es un aporte para la sociedad de las PYMES de Quito en la Industria Química de los subsectores analizados, fuente de la cual los gerentes de las mismas pueden instruirse en función de producir una mejor calidad de administración en las organizaciones que lideran y de las cuales la sociedad requiere para su desarrollo.
- En el contexto científico, esta investigación suma a las bases teóricas establecidas por el psicólogo estadounidense Edgar Schein, los resultados obtenidos del fenómeno real, es decir, la comprobación de las habilidades gerenciales que trae a discusión este autor en una muestra de las PYMES de Quito en el Sector Industrial Químico de Quito y con las cuales una organización obtiene mejores resultados.

- La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE cuenta a través de esta investigación con material para diseñar planes de estudio enfocados en las habilidades gerenciales que son requeridas y que la sociedad de las PYMES demanda para mejorar su desempeño.
- La experiencia en el desarrollo de este proyecto bajo la dirección de un grupo de Docentes Investigadores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE ha permitido que se empiece a crear en nuestra Facultad una cultura de programas de investigación en beneficio del desarrollo académico, docente y social.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a la Facultad de Ciencias Administrativas y contables inserte en sus planes educativos materias en las cuales se capacite las habilidades que han sido estudiadas en esta disertación en los estudiantes que se encuentran desarrollando su carrera, tomando en cuenta los resultados que se han obtenido de esta investigación.

- Los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE que se encuentran a cargo de investigaciones en las cuales participan estudiantes, como es el caso de la presente disertación, es adecuado que desarrollen técnicas de acercamiento con las empresas que se piensan investigar con el propósito de que se pueda obtener acceso a la mayor información posible que aporte al tema de indagación.
- Es recomendable que los datos obtenidos en esta investigación se difundida al conocimiento de las PYMES que participaron en esta investigación a fin de que pueda existir una retroalimentación y se pueda colaborar con el progreso de estas empresas.
- Los datos obtenidos en esta disertación deberían ser entregados como aporte de investigación a la Cámara de la Pequeña Industria del Distrito Metropolitano de Quito a fin de que se pueda difundir y hacer uso de los mismos para el beneficio de las PYMES.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Calidad.-** Percepción de valor que otorga una persona a algo y el cual satisface cierto requerimiento o necesidad.

La calidad conlleva un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas y del cual el individuo espera funcione como lo esperado, es decir, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio según sus expectativas del mismo y la experiencia vivida.

- **Cambio.-** Se denomina cambio al proceso mediante el que un determinado estado de las cosas se sucede a otro estado.<sup>27</sup>

Varios factores ocasionados o no ocasionados pueden provocar el cambio de una situación específica de la misma que se obtendrán consecuencias igualmente esperadas

---

<sup>27</sup>GABRIEL, (Diciembre 13, 2008). [<http://www.definicionabc.com/general/cambio.php>]. *Definición de Cambio.*

así como también no esperadas. Un Gerente debe saber manejar adecuadamente estos factores a fin de poder controlar el impacto que tengan éstos en los objetivos de la organización de la cual es responsable, por lo que la aplicación de sus habilidades son indispensables cuando se presentan los fenómenos de cambios.

- **Capacidad.-** Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea.<sup>28</sup>

Cada individuo manifiesta capacidades de las cuales muchas de ellas no es plenamente consciente, siendo así que se enfrenta a distintas tareas que le propone su existencia sin darse cuenta en los recursos que emplea, en este proceso el individuo adquiere y utiliza aptitudes por lo que en el inicio una persona puede ser no apto para una determinada actividad pero luego puede adquirir bajo su conciencia determinada capacidad y poner en práctica la misma.

Es indispensable señalar que no todas las capacidades son adquiridas, existen capacidades que son ya innatas.

---

<sup>28</sup> **GABRIEL**, (Diciembre 8, 2008). [<http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>]. *Definición de Capacidad*

- **CIIU.-** Siglas provenientes de Clasificación Industrial Internacional Uniforme y que hacen referencia al grupo de actividades económicas manufactureras que han sido trazadas globalmente.
- **Colaborador.-** Respecto de una persona, alguien que participa con ella en la realización de algo o en el desempeño de sus funciones.<sup>29</sup> Que participa con otros en la consecución de un trabajo o un logro.<sup>30</sup>

Un gerente debe dominar el universo que enfoca la palabra colaborador tanto en su concepto como lo práctico para desarrollar sus funciones en la organización y lograr alcanzar sus objetivos, así como también debe saber trasladar este enfoque a todos los individuos que conforman el sistema de la organización donde desempeña su rol, siendo su único fin la mayor eficiencia en el camino para la obtención de los resultados esperados.

- **Competencia.-** Se refiere a la oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran obtener la misma cosa.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup>**SIN AUTOR**, (Sin fecha de actualización). [<http://diccionario.sensagent.com/colaborador/es-es/>].

**Colaborador.**

<sup>30</sup>**SIN AUTOR**, (Sin fecha de actualización).

[<http://www.wordreference.com/definicion/Que%20participa%20con%20otros%20en%20la%20consecuci%C3%B3n%20de%20un%20trabajo%20o%20un%20logro>]. **Colaborador.**

<sup>31</sup>**SIN AUTOR**, (Sin fecha de actualización). [<http://definicion.de/competencia/>]. **Definición de Competencia.**



Otro enfoque de competencia hace referencia a conocimientos, destrezas y aptitudes que posee un individuo para desempeñarse de manera eficaz en casos específicos.

En las organizaciones se aplica la competencia para impulsar el recurso humano a favor de los objetivos establecido tanto en el nivel de trabajo, puesto, departamento y organización así como también para desarrollar al ser humano. Las competencias dentro de una organización se deben direccionar de acuerdo a los potenciales de las personas, retos del entorno y de acuerdo con las metas del sistema.

- **Cuestionario.-** Consiste en plantear una serie de preguntas adecuadamente estructuradas según el tema de investigación que se encuentra desarrollando con la finalidad de recolectar información que contribuya con el interés de la indagación. El cuestionario debe tener coherencia de las preguntas planteadas en el mismo y a la vez deben mostrar organización, sin dejar a un lado una adecuada secuencia y estructura según lo planificado para extraer la información requerida.

El cuestionario puede aplicar preguntas abiertas, cerradas, semi-abiertas, en batería, de evaluación y motivadoras según lo requiera el investigador.

- **Desarrollo.-** Mejora cualitativa y durable de una economía y de su funcionamiento.<sup>32</sup>

Junto con el desarrollo viene el cambio, no puede existir desarrollo si no existe un cambio, así como también un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y alta capacidad para adaptarse al cambio.

- **Empresa.-** Es un sistema, organización cuya finalidad es el obtener rentabilidad en su giro de negocio a través del uso eficiente de todos sus recursos.

Una empresa se encuentra integrada por capital, trabajo y recursos materiales cuya coordinación adecuada permite el funcionamiento del sistema a través de una adecuada administración y toma de decisiones oportunas que le permitirán obtener los objetivos deseados. La empresa se clasifica según su actividad, forma jurídica, dimensión, ámbito de actuación, titularidad del capital y según la cuota de mercado.

- **Encuesta.-** Es un sondeo de opinión pública inmediata la cual consiste en desarrollar una serie de preguntas dirigidas a un tema en especial del cual se quiere obtener información para fines del proceso de investigación.

---

<sup>32</sup>**SIN AUTOR**, (Sin fecha de actualización). [<http://www.definiciones.com.mx/definicion/D/desarrollo/>].  
**Definición de Desarrollo.**

La encuesta se aplica a una muestra que es representativa para obtener información adecuada al tema de investigación y sus resultados deben presentarse en resúmenes completamente anónimos como tablas y gráficas estadísticas.

- **Escala de Likert.-** Instrumento que mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.<sup>33</sup> La escala contiene un “conjunto de ítems planteados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.”<sup>34</sup>
  
- **Gestión.-** Hace referencia a la administración de algo dirigido al logro de un objetivo determinado ya establecido.

---

<sup>33</sup> **H, ÁVILA.** (Sin fecha de actualización). [<http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.htm>]. *Introducción a la metodología de la investigación*.

<sup>34</sup> **E, FERNANDEZ.** (Sin fecha de actualización). [<http://www.monografias.com/trabajos15/la-estadistica/la-estadistica.shtml>]. *Estadística*.

“En una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en orden a lograr los objetivos propuestos. De lo dicho se desprende que la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

Una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión.”<sup>35</sup>

- **Habilidad.-** Es la capacidad que posee una persona para desarrollar una determinada actividad.
  
- **Habilidades Gerenciales.-** Son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup>**FLORENCIA.** (25 de Agosto del 2009). [<http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>]. *Definición de Gestión.*

<sup>36</sup>**SIN AUTOR,** (24 feb 2010). [[http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades\\_gerenciales](http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales)]. *Habilidades Gerenciales.*

Un gerente debe desarrollar y manejar en conjunto tanto habilidades analíticas, habilidades interpersonales y grupales, habilidades emocionales y habilidades de motivación y valores a fin de poder administrar adecuada y oportunamente todos los recursos de la organización y se pueda alcanzar satisfacer los intereses de la misma.

- **Habilidades Analíticas.-** Capacidad para identificar los elementos que conforman un todo y las características de éstos para constituir una nueva unidad.<sup>37</sup> Esta habilidad busca el identificar, evaluar y resolver problemas para poder establecer alternativas de soluciones.

Un gerente debe manejar constantemente su habilidad analítica de todos los procesos que se desarrollan en la organización así como también de las situaciones inesperadas que se presentan en su actividad diaria, debe saber jerarquizar la información y saber distinguir cual es el enfoque principal de un problema y actuar ante la misma.

---

<sup>37</sup> **SIN AUTOR**, (sin fecha de actualización). [portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/.../evaluacion.doc – ]. *Guía para la evaluación del desempeño del personal adscrito a los organismos internos de control.*

- **Habilidades Interpersonales y Grupales.-** Capacidad para entender a otras personas, qué les motiva y utilizar dicho conocimiento para relacionarse con los demás.<sup>38</sup>

Las habilidades interpersonales son precisas para influir, inspeccionar, dirigir, gestionar y controlar al recurso humano de la organización, coordinándolas hacia el logro de metas comunes para lo cual también es necesario que el Gerente también sepa comunicar, transmitir lo que siente.

- **Habilidades Emocionales.-** Capacidad para manejar adecuadamente las emociones en cualquier tipo de circunstancias que se puedan presentar y el cual le permite mantener su enfoque en el objetivo enmarcado.

Las habilidades emocionales que un Gerente debe manejar radican también en la capacidad de soportar importantes niveles de responsabilidad sin caer en la parálisis, al igual que el hecho de ejercer el poder sin sentir culpabilidad de las decisiones tomadas o vergüenza de las mismas, involucra el saber disponer de los premios y de los castigos.

---

<sup>38</sup>**SIN AUTOR**, (sin fecha de actualización).

[[www.spc.gob.mx/.../GUIA\\_Habilidades%20Intra%20e%20Interpersonales%20Sep%202006.pdf](http://www.spc.gob.mx/.../GUIA_Habilidades%20Intra%20e%20Interpersonales%20Sep%202006.pdf) –]. *Guía de la Prueba de Habilidades Intrapersonales e Interpersonales*

- **Habilidades de Motivación y Valores.-** Capacidad de incentivar e impulsar a los demás para el logro de un objetivo planteado, además de influir en nuevas percepciones de valores que contribuyen al alcance del objetivo.

La motivación es importante en una organización para impulsar al recurso humano, en la dirección de reuniones a fin de obtener mejores planteamientos o conclusiones, y en definitiva para lograr mejores resultados en la actividad de la empresa.

- **Investigación Aplicada.-** Como su nombre lo indica es la investigación que aplica o pone en práctica conocimientos de la investigación pura a problemas definidos y de carácter científico, es decir, busca el adquirir conocimientos nuevos direccionados a un objetivo práctico específico.

La investigación aplicada enfocada su atención a la solución de teorías y le importa un grupo particular más bien que a todos en general. Se refiere a resultados inmediatos y tiene su interés en el perfeccionamiento de los individuos involucrados en el proceso de la investigación.

- **Líder.-** Es aquella persona que tiene capacidad de dirigir e influir en otros a fin de lograr un objetivo en común.

Un líder sabe manejar cualidades como buen escucha, es decir, el estar abierto a la mejora de ideas ya establecidas o a su vez a la incorporación de una nueva, otra cualidad es la concentración, el mantener su visión en las metas a las cuales quiere llegar y mantener al trabajo del grupo en la dirección de estas. El líder tiene organización y también encuentra su tiempo para hablar con su equipo, saber incluir a otros, es decisivo es seguro de sí mismo.

- **Liderazgo.-** Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.<sup>39</sup>

El liderazgo implica la existencia de un líder que sepa direccionar, influir y motivar a los seguidores. Existen diferentes tipos de liderazgo entre ellas tenemos a un liderazgo autocrático, un liderazgo democrático, un liderazgo paternalista, un liderazgo carismático y un liderazgo lateral.

- **Muestra estadística.-** Muestra estadística es una porción de la población que se selecciona para fines de análisis. La muestra siempre debe ser representativa de la

---

<sup>39</sup> **J, VILLAS.** (sin fecha de actualización).

[<http://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>]. **Gerencia y Liderazgo**



población de la cual se extrae, o sea, que cada uno de los elementos de la población tenga la misma oportunidad de ser seleccionado en la muestra.<sup>40</sup>

- **Niveles Gerenciales.-** Son niveles de administración establecidos según los siguientes parámetros: los administradores de nivel superior generalmente invierten más tiempo en la planificación que los administradores de nivel bajo. Los administradores de nivel inferior se encuentran altamente implicados en las operaciones diarias de la organización y, por lo tanto, tienen menos tiempo para contribuir a la planificación que la alta dirección. Los administradores de nivel medio usualmente invierten más tiempo en la planeación que los administradores de nivel inferior, pero menos que los administradores de nivel superior.

Los administradores de nivel inferior planean a corto plazo; los administradores de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los administradores de nivel superior planean a un plazo más prolongado.

---

<sup>40</sup> **J, VILLAS.** (sin fecha de actualización). [[http://html.rincondelvago.com/estadistica\\_38.html](http://html.rincondelvago.com/estadistica_38.html)]. *Estadística*.

La experiencia de los administradores de nivel inferior con las operaciones cotidianas los convierte en los mejores para planear en cuanto a lo que debe hacerse en el corto plazo para alcanzar los objetivos organizacionales. Los administradores de nivel superior usualmente tienen una mejor visión de la situación organizacional como un todo y por lo tanto se encuentran mejor dotados para planificar a largo plazo.<sup>41</sup>

- **Proceso Gerencial.-** Actividades llevadas a cabo por un Gerente, quien tiene el rol de mando y dirección de una empresa, a fin de alcanzar objetivos establecidos a través del uso de recursos que posee la empresa.

Cuando la Gerencia es considerada como un proceso puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones, estructuralmente se han ido estableciendo 3 niveles de gerencia: Alta Gerencia, Gerencia Media, Gerencia de Línea, donde cada nivel participa con distintas responsabilidades y diferentes recursos para llevarlas a la práctica.

- **PYMES.-** Hace referencia a las siglas de las pequeñas y medianas empresas que no son más que aquellas que participan con límites establecidos según el lugar donde se desenvuelven en el mundo y que generalmente agrupan similitudes en sus niveles

---

<sup>41</sup> **E, FERNÁNDEZ.** (sin fecha de actualización).

[<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml#niveles>]. **Planificación.**

tecnológicos, productivos, ventas, y especialmente en el número de trabajadores que no va más de 250 y no menos de 10 trabajadores.

Éstas empresas poseen mayor capacidad para poder adaptarse a los cambios que el mercado se presentan debido a que desarrollan un menor volumen de actividad, emprender proyectos innovadores que darán como resultado una adecuada fuente generadora de empleo.

- **Industria Manufacturera.-** La industria manufacturera es aquella que se encarga de obtener un bien que ha sido debidamente transformado a través del uso armónico y manejo adecuado de materia prima, mano de obra, herramientas y procesos.

Generalmente esta industria tiene producción en masa para la venta a cambio de un beneficio, es decir, a cambio de dinero, y se encuentra estrechamente relacionada con la ingeniería y diseño industrial.

- **Sector Industrial.-** Es aquel que agrupa las industrias manufactureras las cuales desarrollan la actividad económica de transformar materia prima en un producto elaborado.

- **Sector Alimentos y Bebidas.-** Es aquel que agrupa a las industrias manufactureras que se dedican a la obtención de alimentos y bebidas debidamente procesados.
  
- **Sector de Productos de Tabaco.-** Es aquel que agrupa a las industrias manufactureras que se dedican a la obtención de tabaco debidamente procesado.
  
- **Sector de Productos Textiles.-** Es aquel que agrupa a las industrias manufactureras que se dedican a la obtención de productos textiles debidamente procesados.
  
- **Sector de Prendas de vestir, adobo y teñido de pieles.-** Es aquel que agrupa a las industrias manufactureras que se dedican a la elaboración de prendas de vestir, adobo y teñido de pieles.
  
- **Sector maderero.-** Es aquel que agrupa a las industrias manufactureras que se dedican a la obtención de madera debidamente procesada.
  
- **Sector fabricante de productos de papel.-** Es aquel que agrupa a las industrias manufactureras que se dedican a la obtención de productos de papel debidamente procesados.

- **Sector de impresiones y reproducción de grabaciones.-** Es aquel que agrupa a las industrias manufactureras que se dedican a la impresiones y reproducción de grabaciones.
  
- **Sector de fabricación de sustancias y de productos químicos.-** Es aquel que agrupa a las industrias manufactureras que se dedican a la fabricación de sustancias y de productos químicos.
  
- **Sector de Productos de caucho y plástico.-** Es aquel que agrupa a las industrias manufactureras que se dedican a la elaboración de productos de caucho y plástico.
  
- **Sector de productos minerales no metálicos.-** Es aquel que agrupa a las industrias manufactureras que se dedican a la obtención de productos minerales no metálicos.
  
- **Sector de fabricación de metales comunes.-** Es aquel que agrupa a las industrias manufactureras que se dedican a la fabricación de metales comunes.

- **Sector de productos de metal excepto de maquinaria y equipo.-** Es aquel que agrupa a las industrias manufactureras que se dedican a la obtención de productos de metal excepto de maquinaria y equipo.
  
- **Sector de fabricación de maquinaria y equipo.-** Es aquel que agrupa a las industrias manufactureras que se dedican a la fabricación de maquinaria y equipo.
  
- **Sector de fabricación de vehículos.-** Es aquel que agrupa a las industrias manufactureras que se dedican a la fabricación de vehículos.
  
- **Sector de muebles.-** Es aquel que agrupa a las industrias manufactureras que se dedican a la fabricación de muebles.

## BIBLIOGRAFÍA

### DOCUMENTOS

1. F, JARRIN. (2010). *Esquema de presentación de proyectos de investigación presupuesto 2010*

### INTERNET

2. C, MUÑOZ. (sin fecha de actualización).  
[<http://books.google.com.ec/books?id=1ycDGW3ph1UC&pg=PA83&lpg=PA83&dq=procesamiento+de+datos%2Btesis&source=bl&ots=8cKrB5dYSV&sig=E7K7iYcSYpupkuTuY4l0HTnMk8c&hl=es&ei=OmTGS-GkNIW->]. *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis.*
3. C, RONDA. (13 de Abril del 2010).  
[<http://www.monografias.com/trabajos5/displa/displa2.shtml>]. *Métodos de Investigación Científica.*
4. E, FERNANDEZ. (Sin fecha de actualización). [<http://www.monografias.com/trabajos15/la-estadistica/la-estadistica.shtml>]. *Estadística.*
5. FLORENCIA. (25 de Agosto del 2009).  
[<http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>]. *Definición de Gestión.*
6. GABRIEL, (Diciembre 13, 2008).  
[<http://www.definicionabc.com/general/cambio.php>]. *Definición de Cambio.*
7. GABRIEL, (Diciembre 8, 2008).  
[<http://www.definicionabc.com/general/capacidad.php>]. *Definición de Capacidad.*
8. J, REYNAGA. (sin fecha de actualización).  
[[http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=4&ved=0CBkQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.facmed.unam.mx%2Fdeptos%2Fsalud%2Fcensenzana%2Fspii%2Fantologia%2F03REYNAGA1.pdf&rct=j&q=metodo+estadistico+de+investigacion&ei=EWbGS-bfE4aglAey4v3\\_Cw&usq=AFQjCNffdsbxPJ6XcvBceLgYFA-X8Di0vQ](http://www.google.com.ec/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=4&ved=0CBkQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.facmed.unam.mx%2Fdeptos%2Fsalud%2Fcensenzana%2Fspii%2Fantologia%2F03REYNAGA1.pdf&rct=j&q=metodo+estadistico+de+investigacion&ei=EWbGS-bfE4aglAey4v3_Cw&usq=AFQjCNffdsbxPJ6XcvBceLgYFA-X8Di0vQ)]. *El método estadístico.*
9. SIN AUTOR, (sin fecha de actualización).

- [<http://www.eumed.net/libros/2008c/422/ANTECEDENTES%20DE%20LAS%20PYMES%20EN%20EL%20MUNDO.htm>]. **EL CONTEXTO DEL DESARROLLO DE LAS PYMES.**
10. SIN AUTOR. (sin fecha de actualización).  
[[www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.../3/CAPITULO%201.doc](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.../3/CAPITULO%201.doc) -]. **PYMES**
11. SIN AUTOR. (sin fecha de actualización).  
[[www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.../3/CAPITULO%201.doc](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.../3/CAPITULO%201.doc) -]. **PYMES EN EL ECUADOR**
12. SIN AUTOR, (Sin fecha de actualización).  
[<http://diccionario.sensagent.com/colaborador/es-es/>]. **Colaborador.**
13. SIN AUTOR, (Sin fecha de actualización).  
[<http://www.wordreference.com/definicion/Que%20participa%20con%20otros%20en%20la%20consecuci%C3%B3n%20de%20un%20trabajo%20o%20un%20logro>]. **Colaborador.**
14. SIN AUTOR, (Sin fecha de actualización). [<http://definicion.de/competencia/>].  
**Definición de Competencia.**
15. SIN AUTOR, (Sin fecha de actualización).  
[<http://www.definiciones.com.mx/definicion/D/desarrollo/>]. **Definición de Desarrollo.**
16. SIN AUTOR, (Sin fecha de actualización). [<http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2k.htm>]. **Introducción a la metodología de la investigación .**
17. SIN AUTOR, (24 feb 2010). [[http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades\\_gerenciales](http://es.wikipedia.org/wiki/Habilidades_gerenciales)].  
**Habilidades Gerenciales.**
18. SIN AUTOR, (sin fecha de actualización).  
[[portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/.../evaluacion.doc](http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/.../evaluacion.doc) -]. **Guía para la evaluación del desempeño del personal adscrito a los organismos internos de control.**
19. SIN AUTOR, (sin fecha de actualización).  
[[www.spc.gob.mx/.../GUIA\\_Habilidades%20Intra%20e%20Interpersonales%20Sep%2006.pdf](http://www.spc.gob.mx/.../GUIA_Habilidades%20Intra%20e%20Interpersonales%20Sep%2006.pdf) -]. **Guía de la Prueba de Habilidades Intrapersonales e Interpersonales**
20. SIN AUTOR. (Sin fecha de actualización).  
[[www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1.../4%20Raineri.pdf](http://www.abante.cl/files/ABT/Contenidos/Vol-1.../4%20Raineri.pdf) -].  
**Habilidades Gerenciales.**
21. SIN AUTOR, (13 de Abril del 2010).  
[<http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n>]. **Investigación.**